

**DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA CRUZ Y MADERAS
EN LA CIUDAD DE BOGOTA PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2018**

Trabajo de grado para obtener el título de Profesional en Mercadeo

**MAYRA ALEJANDRA RAMIREZ MEDINA
OSCAR RAUL GALEANO CHALA**

**DIRECTOR:
JORGE EDISON GARCIA ALVAREZ
Profesional en Mercadeo y Publicidad
Esp. Alta Gerencia
Mg. Administración**

**UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE MERCADEO
VILLAVICENCIO
2018**

AUTORIDADES ACADEMICAS

PABLO EMILIO CRUZ CASALLAS
Rector Universidad de los Llanos (e)

DORIS CONSUELO PULIDO DE GONZALEZ
Vicerrectora Académica

GIOVANNY QUINTERO REYES
Secretario General

RAFAEL OSPINA INFANTE
Decano Facultad Ciencias económicas

GIOVANNI ENRRIQUE HERNANDEZ CASALLAS
Director de Escuela Administración y Negocios

JAVIER DIAS CASTRO
Director de Centro de Investigaciones Facultad Ciencias Económicas

BLANCA IRIS PINILLA MORENO
Directora Programa Mercadeo

Notas de Aceptación

JAVIER DIAZ CASTRO
Director Centro de Investigaciones
Facultad de Ciencias Económicas

BLANCA IRIS PINILLA MORENO
Directora Programa de Mercadeo

JORGE EDISON GARCIA ALVAREZ
Director de trabajo de grado

JURADO 1

JURADO 2

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos infinitamente a Dios por las magníficas oportunidades puestas en el camino y acompañamiento constante en el desarrollo de esta etapa educativa, a nuestros padres y familiares por su confianza y apoyo incondicional, por creer en nosotros y ayudarnos a sacar a adelante este proyecto, a nuestros profesores por su capacidad de enseñanza y transmitir toda la información que hoy poseemos y logramos llevar a la práctica.

Agradecimiento especial al profesor Jorge Edison García Álvarez por su dedicación al asesoramiento y acompañamiento que nos brindó para el desarrollo de este trabajo, gracias a todos los profesores pertenecientes al programa de mercadeo por dedicar su tiempo a hacer de este programa cada día mejor y de sus estudiantes reales profesionales.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 11 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 13 |
| 2. JUSTIFICACIÓN..... | 16 |
| 3. OBJETIVOS..... | 17 |
| 3.1 General..... | 17 |
| 3.2 Específicos..... | 17 |
| 4 MARCO DE REFERENCIA | 18 |
| 4.1 Marco Teórico..... | 18 |
| 4.2 Marco Conceptual..... | 23 |
| 4.3 Marco Legal..... | 26 |
| 5 METODOLOGÍA..... | 30 |
| 4. PLAN DE MARKETING | 33 |
| 5. CRUZ Y MADERAS CYM..... | 34 |
| 5.1 Descripción de la empresa..... | 34 |
| 5.2 Portafolio de productos..... | 35 |
| 5.3 Plataforma estratégica..... | 36 |
| Misión..... | 36 |
| Visión..... | 36 |
| Principios..... | 36 |
| 6. SEGMENTO DE MERCADO Y CLIENTES POTENCIALES | 38 |
| 7. DIFERENCIACIÓN..... | 40 |
| 8. ANALISIS DE LA COMPETENCIA..... | 41 |
| 9. ANALISIS DE LAS VENTAS | 43 |
| 10. ANALISIS DE LAS 8 P'S | 45 |
| 10.1 Producto..... | 45 |
| 10.2 Precio..... | 45 |
| 10.3 Punto de venta..... | 47 |
| 10.4 Promoción..... | 48 |
| 10.5 Personas..... | 49 |
| 10.6 Procesos..... | 50 |

| | | |
|------|---------------------------|-----|
| 10.7 | Post-venta..... | 51 |
| 10.8 | Presupuesto | 51 |
| 11. | ANALISIS FINANCIERO..... | 52 |
| 12. | ANALISIS MATRICIAL..... | 57 |
| 12.1 | Matriz EFE..... | 57 |
| 12.2 | Matriz EFI..... | 69 |
| 12.3 | Matriz DOFA..... | 80 |
| 12.1 | Matriz PEYEA..... | 84 |
| 12.2 | Matriz BCG..... | 87 |
| 12.3 | Matriz ANSOF..... | 93 |
| 13. | ESTRATEGIAS | 96 |
| 13.1 | Nivel estratégico 1 | 96 |
| 13.2 | Nivel estratégico 2 | 99 |
| 13.3 | Nivel Estratégico 3..... | 101 |
| 1. | RECOMENDACIONES | 103 |
| 2. | CONCLUSIONES..... | 104 |
| 3. | BIBLIOGRAFÍA | 105 |
| 4. | ANEXOS..... | 107 |

LISTA DE ILUSTRACIONES

| | | |
|----------------------|--|----|
| Ilustración 1 | Logo de la empresa Cruz y Maderas CYM | 34 |
| Ilustración 2 | Categorías de productos y precios | 47 |
| Ilustración 3 | Punto de venta CYM..... | 48 |
| Ilustración 4 | Rediseño de la imagen Corporativa de CYM antes y Después | 49 |

LISTA DE GRAFICAS

| | | |
|------------------|--|----|
| Grafica 1 | Plano cartesiano matriz PEYEA..... | 86 |
| Grafica 2 | Grafica matriz BCG..... | 91 |
| Grafica 3 | Matriz ANSOF, cuadrantes y estrategias | 94 |

LISTA DE TABLAS

| | | |
|-----------------|--|-----|
| Tabla 1 | Ingresos, costos y ventas de CYM | 44 |
| Tabla 2 | Composición financiera de CYM..... | 53 |
| Tabla 3 | Aplicación de las Razones financieras a CYM | 54 |
| Tabla 4 | Fuerzas del sector Matriz EFE | 58 |
| Tabla 5 | Ponderación y Calificación Matriz EFE..... | 61 |
| Tabla 6 | Impacto Oportunidades y Amenazas, Fuerza Económica | 63 |
| Tabla 7 | Impacto Oportunidades y Amenazas, Fuerza Geográfica | 65 |
| Tabla 8 | Impacto Oportunidades y Amenazas, Fuerza Socio-Cultural | 67 |
| Tabla 9 | Impacto Oportunidades y Amenazas, Fuerza Política, Gubernamental y Legal | 68 |
| Tabla 10 | Departamentos de la empresa, Matriz EFI | 70 |
| Tabla 11 | Ponderación y Calificación Matriz EFI..... | 73 |
| Tabla 12 | Impacto fortalezas y debilidades, Direccionamiento Estratégico..... | 75 |
| Tabla 13 | Impacto fortalezas y debilidades, Departamento de producción..... | 77 |
| Tabla 14 | Impacto fortalezas y debilidades, Departamento Comercial | 78 |
| Tabla 15 | Impacto fortalezas y debilidades, Departamento Administrativo y Financiero ... | 79 |
| Tabla 16 | Matriz DOFA aplicada a Cruz y Maderas | 81 |
| Tabla 17 | Estrategias obtenidas de la matriz DOFA para Cruz y Maderas | 83 |
| Tabla 18 | Aplicación de la Matriz PEYEA a Cruz y Maderas | 85 |
| Tabla 19 | Aplicación matriz BCG para Cruz y Maderas..... | 88 |
| Tabla 20 | Participación del mercado y crecimiento de la industria, aplicación CYM | 90 |
| Tabla 21 | Estrategia matriz BCG..... | 92 |
| Tabla 22 | Nivel estratégico 1 de la estrategia general | 98 |
| Tabla 23 | Nivel estratégico 2 de la estrategia general | 100 |
| Tabla 24 | Nivel estratégico 3 de la estrategia general | 102 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| Anexo B Análisis horizontal de los estados financieros de CYM | 107 |
| Anexo C Cronograma del nivel estratégico 1 de la estrategia general (parte 1)..... | 108 |
| Anexo D Cronograma del Nivel estratégico 1 de la estrategia general (parte 2) | 108 |
| Anexo E Cronograma del nivel estrategico2 de la estrategia general (parte 1) | 108 |
| Anexo F Cronograma nivel estratégico 2 de la estrategia general (parte 2) | 108 |
| Anexo G Cronograma nivel estratégico 2 de la estrategia general (parte 3) | 108 |
| Anexo H Cronograma nivel estratégico 3 de la estrategia general (parte 1) | 108 |
| Anexo I Cronograma nivel estratégico 3 de la estrategia general (parte 2) | 108 |
| Anexo J Cronograma nivel estratégico 3 de la estrategia general (parte 3)..... | 108 |

INTRODUCCIÓN

La madera ha sido uno de los recursos naturales con mayor trayectoria en la vida del ser humano, miles de años atrás este material se usó para la construcción de vivienda, armas de cacería, utensilios de cocina y muebles. Ahora, con el pasar de los años ha tomado un significado emocional y no ha dejado de ser usado para la construcción y los muebles, sino que también es usado para la decoración de los hogares, y además para diseños publicitarios.

Colombia a pesar de ser un país con potencial forestal, no alcanza a abastecer el consumo interno y, por tanto, aumentó las importaciones de madera de países vecinos como: Chile, Brasil y Ecuador, siendo el sector de las microempresas el principal consumidor de madera.

Bogotá tiene cerca de 3.311 empresas dedicadas a la transformación de la madera, ofreciendo productos tradicionales para el sector de la construcción y los muebles. Sin embargo, existen otras empresas que han encontrado una oportunidad en la elaboración de productos del área de marketing y publicidad, teniendo en cuenta las necesidades del mercado empresarial y aprovechando este segmento para potencializar sus empresas, ofreciendo productos fuera de lo común. Este es el caso de la empresa en estudio, Cruz y Maderas, una microempresa que se ha dedicado a la elaboración de productos en madera, encontrando como cliente leal a las empresas que necesitan diseñar material P.O.P, elementos de Merchandising, Publicidad, entre otros. Manejando siempre la calidad en sus productos y ofreciéndole a sus clientes el plus de realizar diseños exclusivos sin tener un “No lo podemos hacer” en su vocabulario.

Esta empresa tiene 50 años de experiencia en el manejo de madera y esto le ha permitido obtener conocimientos técnicos en sus procesos de producción y diseño, lo que la hace más

competitiva en el mercado. Cruz y Maderas ha logrado la sostenibilidad de la empresa ya formalizada durante 24 años, gracias a la calidad de sus productos y el buen direccionamiento de sus dueños, pero a pesar de sus años de trayectoria, no ha implementado dentro de sus procesos, técnicas de marketing que le permitan aprovechar posibles oportunidades de crecimiento y posicionamiento que el mercado le ofrece. Por lo tanto, este trabajo espera responder a esta necesidad de la empresa por medio del diseño de un plan de marketing que se ajuste a sus requerimientos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La madera es un material muy importante para la vida del ser humano, puesto que ha desempeñado un rol significativo en el avance de la civilización, con ella se han elaborado herramientas de construcción, armas y un sin número de artículos que van desde los más sencillos hasta verdaderas obras de arte.

Durante muchos años el ser humano ha utilizado la madera para satisfacer sus necesidades, fue uno de los primeros materiales en ser utilizado en construcciones de viviendas, herramientas de cacería, fabricación de utensilios de cocina, agro, etc. Después se convirtió en uno de los materiales preferidos para la construcción de templos y casas desde 2.000 años A.C y hasta el siglo XIV d.C. (Aguilar Pozze & Guzowski, 2011).

Al descubrirse nuevas técnicas y materiales de construcción se disminuyó la demanda de madera, actualmente se retoma el uso de la madera como material de construcción, muebles y artículos decorativos, puesto que este material es de los pocos que poseen la capacidad de transmitir emociones.

El ingenio de los artesanos que han creado diversos objetos adaptados a las necesidades de las personas y sus estilos de vida, han visto la oportunidad de emprender usando los conocimientos adquiridos sobre técnicas de ebanistería, innovando con la fabricación de objetos decorativos y muebles, transformando su profesión empírica en empresas constituidas que involucran procesos de comercialización y distribución.

Según la Cámara de Comercio de Bogotá, con corte a agosto de 2017, en la ciudad existen cerca de 3.311 empresas dedicadas a la transformación de la madera y alrededor de 5.153 personas naturales reportan dedicarse a esta actividad. Lo que lleva a que el sector de la

madera represente para el año 2017 el 4% de la industria capitalina. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2017).

La gran mayoría de estas empresas dedicadas a la transformación de madera van más ligadas a la fabricación de productos tradicionales como muebles para hogar y oficina y elementos para el sector de la construcción. Sin embargo, existen empresas que le han dado un giro a la transformación tradicional de la madera, ofertando productos que cumplen funciones de marketing para el mercado empresarial, como por ejemplo material publicitario, P.O.P, packing, merchandising, entre otros.

Este es el caso de la empresa Cruz y Maderas, una microempresa familiar ubicada en la ciudad de Bogotá, dedicada a la transformación y comercialización de artículos elaborados en madera, dirigidos principalmente para el mercado empresarial, lleva aproximadamente 50 años en el mercado de los cuales 24 ha funcionado legalmente constituida.

Esta empresa ofrece a sus clientes cualquier artículo en madera que les sea solicitado, tomaron esta iniciativa como política de la empresa y además está incluido en su slogan “Torneamos sus ideas”. Sus productos van acompañados de mucho tecnicismo y profesionalidad, puesto que su Fundador, el señor Carlos Guillermo Cruz Pulido, tiene un técnico en modelaría y durante 30 años aprox. puso en práctica sus conocimientos técnicos en el ámbito de la Metalmecánica lo cual le enseñó técnicas de medición y perfeccionamiento que ahora aplica en sus productos, además, maneja maderas de alta calidad y tienen como principio la mejora continua, “siempre buscamos mejorar nuestros productos, si una caja de madera tiene un acabado tradicional, nosotros buscamos la manera de que el acabado de nosotros sea diferente y quede más estético” (Pulido, 2018).

Cruz y Maderas ha logrado darse a conocer en el mercado por medio del Voz a Voz, ellos consideran que es la mejor herramienta publicitaria que tienen y es gracias a ella que han logrado llegar donde están, sin embargo, hace poco tiempo, aproximadamente 2 años, se incursionaron en el ámbito electrónico, vieron la oportunidad de incluir las redes sociales como medio promocional y así estar un paso más cerca de aquellos clientes que no hacen parte del segmento empresarial. Sin embargo, el uso de esa herramienta que para esta época se ha convertido en un plus de las empresas, Cruz y Maderas no le da el manejo correspondiente, dejando pasar la oportunidad de alcanzar nuevos mercados.

La empresa ha funcionado óptimamente en estos 24 años de trayectoria, ha logrado garantizar su sostenibilidad gracias a la calidad de sus productos y la capacidad de direccionamiento de sus dueños, sin embargo, al no implementar técnicas de marketing es posible que esté perdiendo la oportunidad de crear más valor a sus clientes o dejando pasar oportunidades de crecimiento y posicionamiento que solo se ven mediante un proceso de marketing metódico, sistemático y estructurado.

Por consiguiente, la pregunta problema de este trabajo es ¿Cuál es el proceso de marketing Metódico, Sistemático y estructurado que satisfaga la necesidad de Cruz y Maderas?

2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, dado el aumento del nivel competitivo en el mercado, adquiere gran importancia para el desarrollo de cualquier organización, sean mipymes, pymes o grandes empresas la aplicación de un plan de marketing.

Teniendo en cuenta el comportamiento de la empresa Cruz y Maderas, una empresa con 50 años de trayectoria de los cuales, 24 años se ha dedicado a satisfacer el mercado empresarial, llevando los productos en madera a un enfoque de marketing y publicidad, ha logrado garantizar su sostenibilidad en el mercado, gracias a sus productos de calidad y el correcto direccionamiento de sus administrativos, sin embargo, la no implementación de técnicas de marketing la han llevado a desaprovechar oportunidades de crecimiento y posicionamiento, que solo se pueden determinar mediante un proceso de marketing metódico, sistemático y estructurado como lo es el plan de marketing, por consiguientes, es relevante preguntarse cuál es el plan de marketing que se ajusta las necesidades de la empresa, el cual le permitirá definir un objetivo con relación al comportamiento del mercado y además mostrar el estado actual de la organización y los tipos de estrategias que es adecuado implementar.

Este plan le proporcionará una visión sobre el marketing, sus beneficios y la importancia de su implementación anualmente, de igual forma gracias a la fase diagnostica, Cruz y Maderas podrá conocer hacia qué dirección enfocar sus esfuerzos de marketing y de que forma la empresa puede dar respuesta a dicha situación.

3. OBJETIVOS

3.1 General

Diseñar un plan de Marketing que se ajuste a las necesidades de la empresa Cruz y Maderas.

3.2 Específicos

Realizar un diagnóstico actual de la empresa Cruz y Maderas.

Analizar y procesar la información pertinente para la construcción del plan de marketing

Proponer Estrategias de Marketing que cumplan con las necesidades obtenidas en la fase diagnóstica.

4 MARCO DE REFERENCIA

4.1 Marco Teórico

Actualmente las pequeñas y medianas empresas se encuentran en un entorno altamente competitivo y dinámico, donde los cambios producto de factores como la internet, la globalización de los mercados, la inestabilidad económica y el permanente desarrollo tecnológico, son determinantes para el éxito de las empresas.

La capacidad de adaptación de las empresas a los cambios que tienen los consumidores a permanecer más informados y ser más exigentes, no puede ser una decisión apresurada ni improvisada, si no planificada, y uno de los medios que ayuda a la gestión empresarial es el Plan Estratégico el cual se implementa para ejecutarlo en varios años y dentro de este se encuentra una planeación más específica llamada Plan de Marketing. Este instrumento de planificación se diseña anualmente y es vital para el correcto funcionamiento de cualquier empresa sin importar cuál sea su tamaño, el sector al que pertenece y los recursos que dispone.

Existen varias definiciones sobre qué es un Plan de Marketing, por ejemplo la A.M.A (American Marketing Association) define el plan de marketing como “un documento compuesto por el análisis de la situación de marketing actual, análisis de oportunidades y amenazas, objetivos de marketing, estrategias de marketing, programas de acción, y cuentas de resultados proyectadas o pro forma” (Alcaide, y otros, 2013); Kotler lo define en su libro Dirección de Marketing como el principal instrumento para dirigir y coordinar los esfuerzos de marketing. (Kotler & Keller, 2012), de igual forma se encuentra la definición de Lambin,

a cerca del marketing estratégico entendiéndolo como un análisis sistemático y continuado de las características del mercado y del desarrollo de conceptos o de productos rentables, orientados hacia grupos de consumidores determinados, teniendo en cuenta la competencia y procurando alcanzar una ventaja competitiva defendible a largo plazo. (Lambin, 1995). El plan de marketing es una herramienta estratégica que permite encontrar el propósito de la organización, saber que debe hacer y cómo hacerlo, tal y como lo dicen Alcaide y otros en su libro Marketing y Pymes, “El plan de marketing, igual que un GPS, nos permite responder tres preguntas básicas: ¿Dónde estamos?, ¿Dónde queremos ir? y ¿Cómo vamos a llegar? Su principal función consiste en guiarnos hacia nuestro objetivo final” y para ello se debe partir de un diagnóstico donde se reflejen las capacidades internas de la empresa y relacionarlas con las oportunidades que el entorno en el que se desenvuelve le ofrece, con esto la organización puede desarrollar un pensamiento estratégico y definir prioridades para la asignación de recursos. Este instrumento según Kotler en su libro Dirección de Marketing, opera en dos niveles: Estratégico y táctico, el plan de marketing estratégico determina los mercados meta y la proposición de valor que se va a ofrecer en función del análisis de oportunidades de mercado. El plan de marketing táctico especifica las acciones de marketing concretas que se van a poner en práctica, como características del producto, promoción, comercialización, establecimiento de precio, canales de distribución y servicios. (Kotler & Keller, 2012).

El plan de marketing se desarrolla como un proceso sistemático y estructurado, es decir que lleva un orden estricto, donde el resultado del primer paso es el insumo para ejecutar el segundo, por lo tanto el diseño de este instrumento se divide en 6 etapas según el libro Marketing y Pymes, Las principales claves del marketing en la pequeña y mediana empresa,

las cuales son: Descripción de la situación actual, análisis de la situación, fijación de los objetivos de marketing, Definición de las estrategias de marketing, Plan de acción o marketing operativo y finalmente el control y el seguimiento. (Alcaide, y otros, 2013)

La etapa de descripción de la situación actual constituye el punto de partida del plan de marketing. El objetivo de esta primera etapa, consiste en describir la situación actual externa e interna, en la que se encuentra la empresa.

La etapa análisis de la situación consiste en conocer el estado en el que se encuentra actualmente la empresa, estudiando y reflexionando sobre la información anteriormente obtenida, para ello se utiliza la conocida herramienta de análisis (DOFA) la cual permite identificar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas partiendo de la información obtenida en la etapa anterior, buscando aprovechar los puntos fuertes de la empresa en las oportunidades del mercado y asimismo reducir las amenazas detectadas con la eliminación de los puntos débiles.

La etapa de Fijación de los objetivos de marketing determina el camino a seguir con la empresa, es decir hacia donde se quiere llegar, y así posteriormente escoger las estrategias adecuadas para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

En la etapa de Definición de las estrategias de marketing, la empresa diseña las estrategias a largo plazo que van a dar cumplimiento a los objetivos, se utilizan diferentes herramientas de análisis para obtener la ubicación en la que se encuentra la organización y de acuerdo a eso se seleccionan las estrategias adecuadas. Unas de las herramientas más utilizadas son: La matriz ANSOFF, permite comprender estrategias de crecimiento que las empresas deben seguir en su planeación de marketing, dependiendo del cuadrante en el que se ubique

(Penetración de mercado, Desarrollo de mercado, Desarrollo de productos, Diversificación). La matriz BCG (Boston Consulting Group) clasifica los productos de la empresa en 4 cuadrantes, producto estrella, producto vaca, producto hueso y producto interrogante, cada cuadrante tiene diferentes tipos de estrategias de marketing. La matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción) tiene como objetivo establecer cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas.

La etapa de Plan de acción o marketing operativo consiste en llevar las estrategias obtenidas en la etapa anterior a acciones y tareas que se cumplan en el corto y mediano plazo, es decir desglosando la estrategia en actividades detalladas. En esta etapa se deben tener en cuenta los recursos con los que cuenta la organización orientándolos a las acciones que atraigan mejores resultados.

Para la etapa de Control y Seguimiento se adoptan medidas de prevención a los cambios repentinos que puedan presentarse en el mercado, en la competencia o quizás un posible error en el plan, que provoquen alteraciones en la ejecución del plan, es por esto que se debe asignar un método de control y seguimiento para estar supervisando el correcto funcionamiento y estar al tanto de posibles alteraciones.

Dentro del diseño de un plan de marketing se pueden diseñar estrategias que se dirijan al crecimiento de la organización. Las Estrategias de Crecimiento son utilizadas en mercados altamente competitivos, y la no implementación de estas estrategias conlleva a una reducción en los márgenes de rentabilidad.

Los planes de marketing se pueden complementar con el uso de la Auditoria de Marketing, un análisis crítico del entorno general y del mercado (auditoria externa) y de los sistemas de dirección, procesos y funciones de marketing (auditoria interna), realizando con el objetivo de determinar los aspectos que plantean problemas y las circunstancias que constituyen oportunidades, con el propósito de recomendar un conjunto de medidas correctoras que mejores los resultados de la empresa (Munuera Aleman & Rodriguez Escudero, 2015)

4.2 Marco Conceptual

El plan de marketing es un instrumento que permite identificar la posición en la que se encuentra la empresa, hacia donde quiere ir y como debe hacerlo, implementando estrategias para la consecución de los objetivos establecidos en él, este instrumento se apoya en herramientas diagnosticas que permiten obtener información específica sobre la empresa en estudio, por ejemplo, para obtener un diagnóstico de la empresa y conocer así su situación actual se utilizan las matrices EFE, EFI y DOFA. La matriz **EFE** (*Evaluación de Factores Externos*), Permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, mientras que la matriz **EFI** (*Evaluación de Factores Internos*), resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa además de constituir una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas (David F. , 2008). La matriz **DOFA** un elemento básico del plan de marketing, se usa para proyectar las actividades de marketing propuestas, realizando un examen de las fortalezas y las debilidades internas, así como de las oportunidades y las amenazas externas que afectan a una organización. (Imber, 2003).

Por otro lado, para conocer la situación actual de las **Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)** de una compañía, es decir las líneas de productos únicos o marcas de una compañía que pueden comercializarse de forma independiente (Imber, 2003), se utiliza la matriz **BCG** (Boston Consulting Group), una gráfica que clasifica todas las UEN en el plano cartesiano, donde el eje vertical define el porcentaje de crecimiento o grado de atractivo del mercado y el eje horizontal define la participación relativa o grado de fortaleza de la compañía en el mercado. La gráfica se divide en cuatro sectores: Estrellas, Vacas Lecheras, Signo de

Interrogación y Hueso. Cada UEN cae en alguno de los 4 sectores, dependiendo de su posición respecto de los dos ejes. (Imber, 2003).

Cuando las empresas marcan objetivos de crecimiento la matriz **ANSOFF** es de gran utilidad y más para las pymes, puesto que estas empresas muy rara vez cuentan con productos líderes (Ancin, 2008), la matriz ANSOFF Determina la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, relacionando los productos con los mercados, obteniendo como resultado 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir (David F. R., 2003), es decir, 1. La empresa debe considerar si podría conseguir más participación de mercado con sus productos y mercados actuales (*estrategia de penetración de mercados*). 2. Considerar si puede encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales (*estrategia de desarrollo de nuevos mercados*). 3. Estudiar la posibilidad de desarrollar nuevos productos de interés para sus mercados actuales (*estrategia de desarrollo de nuevos productos*). Y por último, debe analizar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados (*estrategia de diversificación*) (Kotler & Keller, 2012). De igual forma, para ubicar las estrategias más adecuadas para una organización teniendo en cuenta la posición estratégica global de la organización, se utiliza la matriz **PEYEA**, Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (*fortaleza financiera y ventaja competitiva*) y dos dimensiones externas (*estabilidad ambiental y fortaleza industrial*). Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica de una empresa (David F. R., 2003), cuando el vector direccional de una empresa está ubicado en el cuadrante agresivo de la matriz, una organización está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas con el fin de 1. Aprovechar las oportunidades externas, 2. Superar las debilidades internas y 3. Evitar las amenazas externas.

Si el vector direccional aparece en el cuadrante conservador de la matriz, implicaría mantenerse cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar riesgos excesivos. Si el vector direccional se ubica en el cuadrante defensivo de la matriz, se surge que la empresa se enfoque en la rectificación de debilidades internas y en evitar amenazas externas. Y por último, si el vector se ubica en el cuadrante competitivo de la matriz, que corresponde a ejecutar estrategias competitivas. (David F. , 2008)

4.3 Marco Legal

Las principales bases normativas y de políticas que se asocian a la compra responsable de madera, están dadas en la Política de Bosques, Documento CONPES 2834 DE 1996 y en el Plan nacional de Desarrollo Forestal (PNDF), aprobado por el Consejo Nacional Ambiental en el año 2000 y formulado bajo la visión estratégica de 35 años; también en el marco normativo asociado al manejo, aprovechamiento, transporte, transformación y comercialización de madera, y al control y vigilancia forestal, así: (Rueda Tocarruncho, Moreno orjuela, & Zuñiga Gallego, 2016)

Las principales bases normativas y de política asociadas a las compras responsables de madera y al acceso al recurso forestal, están dadas principalmente en la Política de Bosques, Documento CONPES 2834 de 1996 y en el Plan Nacional de Desarrollo Forestal (PNDF), aprobado por el Consejo Nacional Ambiental en el año 2000 y formulado bajo una visión estratégica a 25 años; como también, en el marco normativo asociado al manejo, aprovechamiento, transporte, transformación y comercialización de madera, y al control y vigilancia forestal, así:

- Constitución Política de 1991 en sus artículos 8, 79, 80 y 95, incorpora el concepto de desarrollo humano sostenible asociado al uso racional y a la protección de los recursos naturales, no solo para las generaciones actuales sino también para las generaciones futuras, otorgándole al Estado y a los colombianos derechos y obligaciones en su conservación.
- Decreto-Ley 2811 de 1974, Código Nacional de los Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente, señala en su artículo 1º que “la preservación y manejo de los recursos naturales renovables también son de utilidad pública e interés social”.

- Ley 17 de 1981, por medio de la cual se aprueba la "Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres".
- Ley 99 de 1993, por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINAy establece los principios generales ambientales.
- Decreto Ley 3570 de 2011, por el cual se modifican los objetivos y la estructura del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y se integra el Sector Administrativo de Ambiente y Desarrollo Sostenible.
- Ley 165 de 1994, adopta el Convenio de Diversidad Biológica (CDB), punto de partida para empezar a desarrollar todo un marco de política en torno al uso sostenible de la biodiversidad y sus componentes, bien sea con fines de investigación o con fines comerciales. De este se derivan algunos conceptos como el de especies amenazadas y la regulación asociada con su protección.
- Decreto 1791 de 1996, Régimen de Aprovechamiento Forestal. Actualmente este decreto fue compilado en el Decreto Único Reglamentario 1076 de 2015 del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible.
- Decreto 1498 de 2008, por el cual se reglamenta el parágrafo 3° del artículo 5° de la Ley 99 de 1993 y el artículo 2° de la Ley 139 de 1994, relacionado con el registro de cultivos forestales comerciales y sistemas agroforestales. Actualmente este decreto fue compilado en el Decreto Único Reglamentario 1071 de 2015 del Sector Administrativo, Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural.

- Decreto 1369 de 2014, por medio del cual se reglamenta el uso de la publicidad alusiva a cualidades, características o atributos ambientales de los productos
- Resolución 12 de 1966 de la Junta de Comercio Exterior, prohíbe la exportación de madera en bruto de algunas especies.
- Resolución 573 de 1997, define el procedimiento de los permisos a que se refiere la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES).
- Resolución 1367 de 2000, procedimiento para las importaciones y exportaciones de especímenes de la diversidad biológica que no se encuentran listados en los Apéndices de CITES.
- Resolución 454 de 2001, por la cual se reglamenta la certificación a la que alude el parágrafo primero del artículo 7o. de la Resolución 1367 de 2000 del Ministerio del Medio Ambiente. Aplica para las empresas o industrias forestales que se dedican al manejo, transformación y/o comercialización de productos forestales en segundo grado de transformación o terminados que realizan exportaciones e importaciones.
- Resolución 1263 de 2006, fija el procedimiento y el valor para la expedición de los permisos CITES para la importación, exportación o reexportación de especímenes de la diversidad biológica, en relación con las restricciones al comercio internacional de especies relacionadas en el apéndice I de dicha Convención.
- Resolución 438 de 2001, por la cual se establece el Salvoconducto Único Nacional para la movilización de especímenes de la diversidad biológica.

- Resolución 0192 de 2014, por la cual se establece el listado de las especies silvestres amenazadas de la diversidad biológica colombiana que se encuentran en el territorio nacional, y se dictan otras disposiciones

5 METODOLOGÍA

Para el diseño del plan de marketing, se dará inicio con una fase diagnóstica para determinar la situación actual de la empresa, para la recolección de información se tomarán fuentes de información primarias y secundarias.

Como fuentes primarias se tendrá a la empresa Cruz y Maderas con la información financiera, bases de datos, registros de ventas, información contable y administrativa de la empresa. Como fuente secundaria se tendrán bases de datos de la biblioteca de la universidad de los llanos, Libros de marketing de los autores Philip Kotler, Lean Jaques Lambin, Vicente Ambrosio, Diccionarios de Marketing, entre otros, para obtener información sobre teorías, métodos de análisis, uso de herramientas diagnósticas.

Para la información económica, ambiental, social, cultural y demás, se utilizarán fuentes secundarias como periódicos y revistas del país (El Tiempo, El espectador, Semana).

Con las fuentes anteriormente mencionadas, se utilizarán las siguientes herramientas diagnósticas con las que el plan de marketing se apoya:

La matriz **EFE** permitirá analizar la información externa que afecta la actividad económica de la empresa (oportunidades y amenazas), la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0, la puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (David F. , 2008)

La matriz **EFI** permitirá analizar la información interna de la empresa, (Debilidades y Oportunidades), El puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 (bajo) hasta un 4.0 (alto), con un puntaje promedio de 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Esta matriz debe contener de 10 a 20 factores clave. (David F. , 2008)

La matriz **DOFA** responderá dos preguntas generales: dónde se encuentra la organización en este momento, y en qué dirección va la organización. Los factores que se estudian para contestar esas preguntas son los desarrollos sociales y políticos que afectan la estrategia de mercadotecnia, los competidores, los adelantos tecnológicos y los demás desarrollos de la industria que pudieran afectar el plan. (Imber, 2003)

La matriz **BCG** permitirá clasificar las UEN de la compañía en los 4 cuadrantes de la matriz, UEN estrellas, UEN Vacas, UEN Hueso y UEN Interrogante teniendo en cuenta los dos ejes de la gráfica: El crecimiento del Mercado y la Participación Relativa.

En los cuadrantes, Las estrellas son los UEN de fuerte crecimiento que normalmente requieren de fuertes inversiones para garantizar su rápido crecimiento; Las Vacas de efectivo con UEN de crecimiento lento y por lo general bien establecidos que no requieren de mucha inversión para conservar su participación en el mercado; Los puntos de Interrogación son UEN de baja participación en un mercado de fuerte crecimiento y que requieren de grandes inversiones para mantener su posición; Los Huesos son UEN de bajo crecimiento y baja participación. (Imber, 2003)

La matriz **ANSOFF** Permitirá identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa con relación a sus UEN, teniendo en cuenta el cuadrante que estratégicamente se deba seguir,

y ejecutar estrategias para Desarrollar Mercados, Desarrollar Productos, Diversificarse o Penetrar el mercado.

La matriz **PEYEA** se relaciona con la EFE y la EFI puesto que, dependiendo de los factores internos y externos de la organización, la matriz PEYEA determina cual es el tipo de estrategia y comportamiento que debe tener la empresa de acuerdo a las características mencionadas, las estrategias pueden ser: intensivas, Conservadoras, Defensivas o Competitivas.

Al ejecutar las herramientas mencionadas se obtendrá el diagnóstico de la empresa y se procederá al diseño de las estrategias que se adaptan a sus necesidades, teniendo en cuenta los niveles del plan de marketing propuesto por Kotler en su libro Dirección de Marketing: Estratégico y Táctico, utilizando de igual forma herramientas de planificación como cronogramas de actividades que incluyan una descripción de la estrategia a manera de tácticas y actividades, complementándolo con los hitos, recursos a utilizar y los responsables. Esto con el fin de permitir una correcta distribución de las responsabilidades en la organización y orientar a los empresarios.

4. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing da inicio con la contextualización de la empresa que a continuación se presenta, teniendo en cuenta factores como su historia, portafolio de productos, estado de la plataforma estratégica, segmento de mercado al que se dirige, factor diferenciador de la empresa, análisis de la competencia y de las ventas y finalmente el análisis de las 8p (producto, precio, punto de venta, promoción, personas, procesos, post-venta, presupuesto).

Al finalizar la etapa de contextualización se procede a realizar la fase diagnóstica de la empresa, aplicando un análisis financiero con base al estado de situación financiera y el estado de pérdidas y ganancias, complementándolo con un análisis horizontal que permite evaluar algunas razones financieras importantes. También se realiza la aplicación de las matrices de análisis, como la EFI, la EFE, DOFA, PEYEA, BCG y ANSOF, para obtener información que permita identificar el estado en el que se encuentra la empresa y que tipo de estrategias implementar.

La fase diagnóstica enuncia la necesidad de establecer estrategias que ayuden a contrarrestar las problemáticas que sufre la empresa o en su defecto a potencializar las ventajas competitivas que posee, por lo tanto, la fase final del plan será proponer las estrategias que CYM puede ejecutar en el segundo semestre del presente año, desarrollándolas desde los niveles estratégico, táctico y operativo.

5. CRUZ Y MADERAS CYM

Ilustración 1 Logo de la empresa Cruz y Maderas CYM



Fuente: Cruz y Maderas CYM

5.1 Descripción de la empresa

Cruz y Maderas CYM, es una empresa familiar, fundada por el señor Carlos Guillermo Cruz Pulido, (Gerente y representante legal de CYM), quien desde muy joven adquirió su experiencia en la transformación de la madera en artículos funcionales, iniciando en el mercado de la Metalmecánica, un mercado muy exigente por la precisión con la que se deben elaborar los productos para el correcto funcionamiento de piezas industriales.

El señor Carlos Guillermo adquirió dicha experiencia hace aproximadamente 50 años, de los cuales 24 años ha dedicado su empresa a la fabricación de productos en madera dirigidos a un mercado empresarial (en su mayoría) ofreciendo artículos relacionados con temas de marketing y publicidad como material P.O.P., Gift Promotional, Merchandising, Packaging, entre otros.

Cruz y Maderas está ubicada en la ciudad de Bogotá, específicamente en la cl 71ª #20-68, La empresa cuenta con una infraestructura dividida en 3 plantas, en el primer nivel se encuentra el área de producción, bodega para materia prima y productos terminados; en el segundo se encuentra la parte administrativa, servicio al cliente, departamento de diseño, bodega de productos terminados y exhibición de productos de muestra y por último, en el tercer nivel se encuentra el área residencial de los propietarios de la empresa.

CYM es una famiempresa que cuenta con un personal fijo de 4 personas, el señor Carlos Cruz, cumple funciones en el área de producción, área administrativa, ventas, servicio al cliente y despachos; la señora Hilda Ávila (esposa del señor Cruz), desempeña funciones administrativas, específicamente en el área contable y financiera, sin dejar de lado funciones de ventas y servicio al cliente; por otro lado se encuentra la señorita Camila Cruz Ávila, (hija de la señora Hilda y el señor Carlos), quien se encarga del departamento de diseño y al igual que sus padres atiende funciones del área de ventas y servicio al cliente; por último se encuentra una persona ajena a la familia, que desarrolla funciones exclusivas en el área de producción.

5.2 Portafolio de productos

Cruz y Maderas cuenta con un variado portafolio de productos clasificado de la siguiente manera: empaques y embalajes para licores especialmente vinos; canastas, bandejas, cajas con tapas corredizas, baúles, estuches y demás artículos para realizar anquetas; otros productos como juegos didácticos, artículos de cocina como tablas, cucharas, recipientes, artículos decorativos y por último ofrece servicios adicionales como Pintura, Marcación en laser, pirograbado y screen.

El portafolio de productos de CYM incluye un factor diferenciador el cual es la personalización de productos, es decir, si el cliente solicita un producto que no esté dentro de las categorías de la empresa, Cruz y Maderas lo hace a petición del cliente y le realiza un diseño único, aplicando conocimientos en dibujo técnico y ebanistería, además, aprovechando la experiencia que el señor Cruz adquirió en el mercado de la Metalmecánica, que le permite realizar excelentes acabados en los productos.

Para dar a conocer los productos, CYM utiliza redes sociales (facebook e Instagram), pagina web y permite ingreso de clientes a su sala de exhibición de productos.

5.3 Plataforma estratégica

Misión.

Buscamos entablar relaciones de confianza con nuestros clientes a través del trabajo conjunto durante el desarrollo de sus ideas aportando nuestra asesoría técnica y humana.

Visión.

Mantener nuestro liderazgo cubriendo las necesidades a nivel nacional es nuestro medio para así lograr incursionar en mercados extranjeros manteniendo la disciplina, la persistencia y la calidad en nuestros procesos y resultados.

Principios.

El cumplimiento

Un mito que buscamos desaparecer, no todos los carpinteros son incumplidos.

El detalle

El cuidado en el detalle siempre hará la diferencia.

La calidad

La buena presentación de nuestros productos es primordial, es nuestra imagen.

Lo humano

Nuestra mano colombiana hace la diferencia, la perfección no se logra, pero es a lo que siempre le estaremos apuntando.

Lo técnico

El soporte técnico y mecánico siempre está presente para el desarrollo de nuestros procesos.

6. SEGMENTO DE MERCADO Y CLIENTES POTENCIALES

Por el servicio de personalización que ofrece la empresa, esta tiene la posibilidad de dirigirse a cualquier persona que le interese un producto en madera, sin embargo, se encuentra que los principales clientes de la empresa y a quienes CYM le dedica sus esfuerzos, es al sector empresarial, pues este le deja mayor rentabilidad por adquirir productos en volumen y por ser quien más demanda artículos como material P.O.P., artículos para merchandising, material publicitario, Gift promotional, empaques, embalajes y demás.

Por otro lado, se encuentra el cliente potencial de la empresa que se puede clasificar en 2, las personas que compran al detal y las empresas que funcionan como intermediarios (agencias publicitarias) o directamente pymes y grandes empresas.

En el caso del cliente detallista, son personas adultas, de nivel socioeconómico alto, con interés en productos exclusivos, naturales, hechos a mano, quienes desean adquirir artículos de decoración para sus hogares o artículos para obsequiar. Este cliente es esporádico, y conoce la empresa por medio del voz a voz.

En el caso de los clientes mayoristas (empresas), estas son principalmente agencias publicitarias que se dirigen a CYM en busca de la fabricación de artículos incluidos en las campañas BTL que estén desarrollando, al igual que los detallistas son clientes que buscan exclusividad y ven en los artículos en madera una posibilidad de transmitir elegancia y emociones.

Las pymes y las grandes empresas que contactan directamente a CYM, buscan diseños exclusivos, ya sea para la presentación de sus productos, o como obsequios para sus clientes

internos o externos. Las pymes y las grandes empresas ven en los artículos de madera elegancia y estatus, por tal razón, son más exigentes en cuanto a los acabados del producto.

7. DIFERENCIACIÓN

CYM tiene una experiencia de aproximadamente 50 años en la transformación de madera, el sector de la metalmecánica permitió que su propietario adquiriera conocimientos técnicos sobre la toma de medidas, formas de cortar la materia prima, alternativas para los acabados, entre otras cosas, que generaron en él un gusto por el perfeccionamiento de sus productos, que ahora es un factor que lo hace ver diferente y mejor ante su principal competencia el sector de la 53 en Bogotá.

El señor Carlos Cruz, dentro de sus procesos de producción incorpora sus conocimientos técnicos y profesionales como lo es el Dibujo técnico, una herramienta que permite hacer bosquejos para las creaciones de los productos personalizados, proporcionando medidas precisas y visualización del producto desde varios ángulos.

El señor Cruz, tiene en cuenta los pequeños detalles de su producto final, a diferencia de la competencia, el no concibe que sus productos tengan mal aspecto como la línea que se traza para las medidas de productos, el pegamento que se utiliza para unir las piezas, entregar un producto mal lijado, esos detalles marcan la diferencia en la presentación de sus artículos.

El servicio de proporcionar artículos personalizados también es un factor diferenciador para CYM, puesto que esta empresa ha logrado desarrollar varias creaciones, que, según sus clientes, ninguna otra empresa se había atrevido a hacer. Es por esto que la empresa es catalogada por sus clientes como “la única que hace cualquier cosa en madera, sin un NO de por medio”.

8. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Se podría decir que el sector de la 53 es el principal competidor para CYM, puesto que aquí se concentra la mayor parte de empresas que fabrican y comercializan artículos en madera que pueden competir con los de CYM, estas empresas también ofrecen artículos para empresas, sin embargo, su fuerte es ofrecer productos para el arte country, este sector es reconocido por esa categoría de productos.

El hecho de que se concentren varias empresas en un solo sector facilita a las personas y/o empresas la cotización de artículos, sin embargo, estas empresas tienen un fenómeno de comprar en masa y distribuirse la mercancía, y es ahí donde se convierte en una ventaja para CYM pues las personas que se acercan al sector de la 53 no encontrarán artículos diferentes en los puntos de venta. Además, estas empresas personalizan artículos como lo hace la empresa en estudio, pero re-diseñando los artículos en tamaño o forma, pero sin salirse de sus categorías.

Las carpinterías de sectores aledaños a CYM, en este caso no se tomarán como competencia puesto que no se dirigen al mismo segmento al que se dirige Cruz y Maderas, además sus portafolios de productos no son similares. Por ejemplo, las carpinteras están enfocadas a la fabricación de muebles tradicionales para hogares y oficinas, y CYM no se enfoca en esta categoría.

Al realizar un análisis competitivo en CYM se presenta una dificultad por el tema de la informalidad de las empresas pertenecientes al sector, estas empresa fabricantes de artículos en madera son empíricas y con el paso del tiempo adquirieron experiencia en la transformación de la madera y sus métodos de comercialización, pero dejaron de lado el tema de la organización y la debida administración, es decir no se preocupan por mantener un

registro contable estructurado ni por establecerse legalmente en entidades como cámara y comercio, lo que dificulta la recolección de información del sector y sus comportamientos administrativos.

9. ANALISIS DE LAS VENTAS

De acuerdo al análisis de los estados financieros de CYM obtenidos desde el año 2013, las ventas tenían un comportamiento de crecimiento con un aumento en la utilidad neta de aproximadamente 10% hasta el año 2014, a partir del año 2015 hasta el 2016, la empresa reflejo una baja en las ventas totales, llegando a disminuir un 3% entre 2014 y 2015 a un 13% de 2015 a 2016. CYM manifiesta que la baja en las ventas en esos dos periodos se debió a la pérdida de un cliente significativo y por la disminución de los volúmenes de compra de los demás clientes.

A pesar de esta disminución en las ventas, la empresa no manifestó perdidas puesto que sus costos operacionales son proporcionales a los volúmenes de producción, es decir son costos variables (en su mayoría).

La siguiente tabla refleja el comportamiento de los ingresos, costos y utilidad de la empresa desde el año 2013 hasta el año 2016.

Tabla 1 Ingresos, costos y ventas de CYM

| VENTAS POR AÑO DE CYM (2013-2016) | | | | | |
|-----------------------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|
| 2013 | | | 2014 | | |
| INGRESOS | COSTOS | UTILIDAD | INGRESOS | COSTOS | UTILIDAD |
| \$ 137.366.464,00 | \$ 96.139.189,30 | \$ 39.346.397,78 | \$ 145.509.853,52 | \$ 98.946.606,20 | \$ 43.408.373,83 |
| 100% | 70% | 29% | 100% | 68% | 30% |
| 2015 | | | 2016 | | |
| INGRESOS | COSTOS | UTILIDAD | INGRESOS | COSTOS | UTILIDAD |
| \$ 106.580.114,00 | \$ 58.549.019,72 | \$ 44.761.767,27 | \$ 86.010.631,31 | \$ 45.585.394,34 | \$ 38.906.288,25 |
| 100% | 55% | 42% | 100% | 53% | 45% |

| VARIACION UTILIDAD ABSOLUTA (PESOS) | 2013 - 2014 | 2014 - 2015 | 2015 - 2016 |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| | \$ 4.061.976,05 | \$ 1.353.393,44 | -\$ 5.855.479,02 |

| VARIACION UTILIDAD RELATIVA (%) | 2013 - 2014 | 2014 - 2015 | 2015 - 2016 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | 10% | 3% | -13% |

Fuente: Creación propia.

10. ANALISIS DE LAS 8 P'S

10.1 Producto

Los productos de CYM son bienes tangibles no perecederos, que cumplen funciones de decoración, imagen corporativa, empaque, envase, embalaje, merchandising, mobiliario, entretenimiento, entre otros, los cuales se complementan con los servicios adicionales de pintura y marcación que ofrece la empresa.

Los productos están hechos a mano y totalmente en madera de pino (la gran mayoría), cedro y flor morado de alta calidad, pues la selección de proveedores que realiza la empresa es exigente, se analiza de manera detallada el estado de la madera, donde es fundamental que se encuentre totalmente seca y con medidas estandarizadas para facilitar el análisis de costos y los volúmenes de producción, estas características la ofrecen distribuidores de madera importada de Chile y solo un proveedor de madera nacional, además de que estas empresas cuenten con el sello FSC (Forest Stewardship Council), exigido por el ministerio de medio ambiente y los mismos clientes.

CYM se caracteriza por el cuidado en los acabados de sus productos (lijado, pegado, cortes) generando así un excelente producto final, además CYM presta asesoría y diseño para permitir que el cliente cree su propio producto.

10.2 Precio

CYM establece precios en sus productos de acuerdo al volumen de compra, otorgando descuentos especiales de la siguiente manera: entre 51 y 150 und. Se otorga el 3%, entre 151 y 300 Und. se otorga el 6%, entre 301 y 500 se otorga el 9% y de 501 Und. en adelante se

otorga el 12%, estos descuentos son adquiridos en su mayoría por el segmento de mercado empresarial, puesto que este tiene la característica de comprar al por mayor, los clientes minoristas o detallistas, adquieren el producto a precio normal.

El precio de los artículos se define de acuerdo a los costos directos (materia prima, mano de obra), costos indirectos y costos de los servicios adicionales que desee el cliente (pirograbado, marcación a laser, screen, pintura, etc).

Por otro lado, CYM presenta un fenómeno particular con el establecimiento de precio para los productos personalizados. Cuando llega la solicitud de realizar un producto nuevo a la empresa, es decir un producto nunca elaborado por CYM y el cliente exige un precio inmediato, Cruz y Maderas da a conocer un posible precio del producto con cálculos aproximados, pero al momento de llevarlo a la fabricación se encuentra que el producto tenía un precio mayor al que se dio. Sin embargo, cuando los clientes otorgan a la empresa tiempo para hacerles entrega de la cotización del producto, se le realiza un análisis detenido al artículo para establecer un precio de venta.

CYM ha logrado agrupar ciertos productos que son solicitados con mayor frecuencia logrando establecer categorías, (ver Ilustración 2). Los productos categorizados tienen precios ya definidos de acuerdo al análisis de costos directos e indirectos, además están a disposición para realizarles modificaciones solicitadas por los clientes, y a estas modificaciones no resulta tan complejo establecerles precio, puesto que existen precios bases del producto.

Ilustración 2 Categorías de productos y precios

| | | | |
|--|--------------|---|---------------|
|  Cruz y Maderas Torneamos sus Ideas | | LISTA DE PRECIOS 2018 | |
| PRODUCTO/ VINOS | | PRODUCTO/ ANCHETAS | |
| T. Corrediza x1/2 | \$ 10.500.00 | A. Palitos P (20 x 14 x 6cm Int.) | \$ 13.000.00 |
| T. Corrediza x1 | \$ 14.500.00 | A. Palitos G (30 x 20 x 8cm Int.) | \$ 17.000.00 |
| T. Corrediza x2 | \$ 17.500.00 | A. Bolillo (20. x 14 x 10cm Int.) | \$ 13.000.00 |
| T. Corrediza x3 | \$ 20.500.00 | A. Tejida P (25 x 15 x 15cm Int.) | \$ 21.000.00 |
| T. Corrediza x4 | \$ 23.500.00 | A. Tejida G (35 x 22 x 22cm Int.) | \$ 29.000.00 |
| T. Corrediza x6 | \$ 30.500.00 | A. Manija Móvil (35 x 23 x 12cm Int.) | \$ 26.000.00 |
| T. Corrediza x9 | \$ 38.500.00 | B. Cierre Suave P (30 x 20 x 20cm Int.) | \$ 22.000.00 |
| T. Plana x1 | \$ 17.500.00 | B. Cierre Suave M (50 x 30 x 30cm Int.) | \$ 55.000.00 |
| T. Plana x2 | \$ 21.500.00 | B. Cierre Suave G (70 x 40 x 40cm Int.) | \$ 88.000.00 |
| T. Plana x3 | \$ 25.500.00 | Canasta Flor P (15 x 15 x 7cm Int.) | \$ 16.000.00 |
| T. Plana x6 | \$ 33.500.00 | Canasta Flor M (20 x 20 x 10cm Int.) | \$ 24.000.00 |
| T. Huacal x1 | \$ 19.000.00 | Charol Mini (30 x 28 x 2cm Int.) | \$ 10.000.00 |
| T. Huacal x2 | \$ 22.000.00 | Charol G (45 x 30 x 2.5cm Int.) | \$ 15.000.00 |
| T. Huacal x3 | \$ 25.000.00 | Baúl P (30 x 20 x 20cm Int.) | \$ 30.000.00 |
| Huacal Completo x1 | \$ 23.000.00 | Baúl M (50 x 30 x 30cm Int.) | \$ 60.000.00 |
| Huacal Completo x2 | \$ 26.000.00 | PRODUCTO/ OTROS | |
| Huacal Completo x3 | \$ 29.000.00 | Tabla de Queso 24cm | \$ 15.000.00 |
| Plegable x1 | \$ 17.500.00 | Tabla de Queso 35cm | \$ 20.000.00 |
| Económica x1 | \$ 11.000.00 | B. Desayuno (40 x 30 x 5cm Int.) | \$ 40.000.00 |
| Económica x2 | \$ 13.000.00 | Mesa Auxiliar x2 | \$ 75.000.00 |
| Graduable x1 | \$ 13.000.00 | Mesa Auxiliar x4 | \$ 140.000.00 |
| Graduable x2 | \$ 16.000.00 | Cubo Soma (Con base) | \$ 10.000.00 |
| Aluminio x1 | \$ 20.000.00 | Jenga 45 Fichas (Caja T. Acrílico) | \$ 30.000.00 |
| Aluminio x2 | \$ 24.000.00 | Jenga 45 Fichas (Caja Madera) | \$ 45.000.00 |
| Porta Vinos | \$ 13.000.00 | | |
| | | SERVICIOS/ PINTURA | |
| | | Para cajas x1 desde, | |
| | | Patina | \$ 2.500.00 |
| | | Laca Transparente (Sellador + laca) | \$ 4.500.00 |
| | | AL Duco (Tintilla + Sellador + laca) | \$ 5.500.00 |
| | | SERVICIOS/ MARCACIÓN | |
| | | Para marcas de 7 x 4cm, | |
| | | Diseño desde, | \$ 30.000.00 |
| | | Pirograbado (A partir de 50 Unid.) | \$ 600.00 |
| | | Cliset | \$ 130.000.00 |
| | | Laser Grabado | \$ 1.600.00 |
| | | Laser Delineado | \$ 800.00 |
| | | Personalización | \$ 3.200.00 |
| | | Screen (A partir de 50 Unid. / Una tinta) | \$ 700.00 |
| | | DESCUENTOS POR VOLÚMEN | |
| | | Entre 51 y 150 Unid. | 3 % |
| | | Entre 151 y 300 Unid. | 6 % |
| | | Entre 301 y 500 Unid. | 9 % |
| | | De 501 Unid. en adelante | 12 % |
| Precios sin I.V.A. Precios entre 12 y 50 Unid. Todas las cotizaciones se realizan por escrito, vía email | | | |

Fuente: Cruz y Maderas CYM

10.3 Punto de venta

El punto de venta de la empresa hace parte de las instalaciones administrativas de la fábrica donde cuentan con un cuarto de exhibición de productos de muestra donde algunos están en stock disponibles para entrega inmediata. En este punto de venta los clientes se dirigen para solicitar cotizaciones, adquirir diseños personalizados, adquirir un producto terminado, entre otras funciones. En este lugar los mismos administrativos son los encargados de atender las solicitudes de compra.

Ilustración 3 Punto de venta CYM



Fuente: Fotografías tomadas por autores.

10.4 Promoción

La mayor parte de los clientes con los que CYM cuenta se da por referencias, es decir el voz a voz, siendo la publicidad más utilizada por la empresa, esto gracias al cumplimiento y calidad en sus productos a través del tiempo. La empresa se ha introducido en las redes sociales como una alternativa para dar a conocer sus productos en un ámbito global y a su vez mantener una relación más cerca con sus clientes.

En años anteriores, la empresa participo en la feria Expo Artesanías realizada en la ciudad de Bogotá, en donde adquirió contactos con clientes y mejoro su “Good Will”.

La empresa invirtió en un cambio y desarrollo de imagen con el cual se logra transmitir el concepto de su razón de ser de una manera más clara.

Ilustración 4 Rediseño de la imagen Corporativa de CYM antes y Después



Fuente: Cruz y Maderas CYM

10.5 Personas

Al ser una famiempresa, CYM tiene la característica de trabajar en equipo, donde cada miembro ofrece lo mejor desde su conocimiento y especialidad, aportando positivamente al crecimiento de la empresa. Además, cada integrante de la organización tiene sentido de pertenencia y se empeña en ofrecer el mejor servicio al cliente.

Los administrativos son personas con estudios profesionales culminados, que desde su experiencia y conocimiento ejecutan las funciones de manera eficiente, esta característica beneficia a la empresa y le otorga un valor agregado a sus productos con relación a su competencia.

Por otro lado, en el punto de fábrica, las personas que ingresan a la empresa por contrato a término fijo o por temporada, son personas en su mayoría externas a la familia y con pocos conocimientos en el tema, para el señor Carlos Cruz, no es indispensable que los empleados tengan experiencia, pues él considera que esta falta de conocimientos le permiten moldear a la persona y convertirá en un colaborador con sentido de pertenecía hacia la empresa, además de enseñarle técnicas precisas para mantener la calidad en los productos.

10.6 Procesos

En este punto, CYM presenta debilidades, en primer lugar, la no especificación de las responsabilidades que deben asumir los miembros del área administrativa genera dependencia a una sola persona, es decir el señor Carlos Cruz, gerente de la empresa es quien realiza múltiples funciones en la organización y su ausencia genera retrocesos y cuellos de botella en los procesos.

En el área de producción, el proceso de supervisión no se está llevando con rigurosidad, causando que los procesos productivos deban repetirse o incluir un plan de contingencia improvisado generando pérdida en materia prima y pérdida de tiempos productivos.

En el proceso de venta se encuentra una falencia en el tema de solicitud y entrega de productos finales, cuando los clientes se arrepienten de la compra de los productos porque “no cumplen con los requisitos establecidos”, la empresa debe asumir la pérdida generada. Esto puede ser consecuencia de la no implementación de una orden de pedido donde se especifique detalladamente las características del producto solicitado, además de ser aprobado por el cliente para que se comprometa a la compra.

10.7 Post-venta

La empresa no ha implementado procesos de post-venta, esta es una desventaja porque está perdiendo generación de confianza con sus clientes, además de ser este un medio para adquirir información de opinión sobre la empresa e implementar acciones de mejora continua.

Los métodos post-venta, son métodos de generación de valor, estos ayudan a generar mas contacto emocional con los clientes, mostrando interés por su bienestar y conformidad con los productos adquiridos, además de ser una alternativa para generar lealtad y llevar a los clientes a una compra repetitiva.

10.8 Presupuesto

La empresa no desarrolla actividades para la asignación de un presupuesto quincenal, mensual o anual, debido a que sus ventas son bajo órdenes de pedido. De igual forma, al no ejecutar actividades publicitarias, no existe la necesidad de presupuestarse para dichas actividades.

11. ANALISIS FINANCIERO

Para lograr conocer la situación actual de la empresa, su capacidad financiera, de endeudamiento, rentabilidad y demás, es pertinente aplicar Indicadores financieros o razones financieras como Liquidez, Rentabilidad y Endeudamiento, partiendo de los estados financieros que proporciona CYM como son los Balances generales (Estado de la situación financiera) y los estados de resultados (Pérdidas y ganancias) de los últimos 5 años.

CYM al estar registrada en cámara y comercio como persona natural, muestra en sus estados financieros todos los activos y pasivos que el señor Carlos Guillermo Cruz Pulido, (representante legal de la empresa) posee. Este factor para el análisis financiero muestra una ventaja, puesto que los bienes que posee el señor Cruz son un respaldo para las entidades financieras al momento de solicitar préstamos para la inversión de la compañía.

Cruz y Maderas es una empresa que se categoriza como microempresa puesto que tiene menos de 10 trabajadores y sus ingresos no superan los 500 SMMLV, su actividad económica es manufacturera, puesto que realiza actividades de transformación, es decir, recibe materias primas que incorpora o complementa por medio de procesos y les añade valor.

Analizando el balance general de la empresa de su último año (2016), se encuentra que la situación financiera se distribuye de la siguiente manera: (Ver Tabla 2).

Tabla 2 Composición financiera de CYM

| | |
|--------------------|-----------------------|
| ACTIVO 100% | PASIVO 11% |
| | PATRIMONIO 89% |

Fuente: Creación propia.

Es decir que del 100% de los activos de la empresa, el 11% son pasivos y el 89% es patrimonio, lo que significa que la empresa le pertenece más a los socios que a terceros.

Para poder realizar un análisis financiero estructurado y argumentado, se utilizó el método de análisis horizontal (anexo A), el cual permite comparar el rendimiento de las cuentas que constituyen los Estados Financieros, por medio de este se puede identificar el crecimiento o decrecimiento de dichas cuentas. Este análisis se complementa con la aplicación de las razones financieras de Liquidez, Rentabilidad y Endeudamiento en las cuales se encuentra lo siguiente: (Ver Tabla 3)

Tabla 3 Aplicación de las Razones financieras a CYM

| RAZONES FINANCIERAS (2016) | |
|--------------------------------------|------------------------|
| LIQUIDEZ | |
| RAZON CORRIENTE | |
| ACTIVO CTE /PASIVO CTE | 1,27 |
| PRUEBA ACIDA | |
| ACTIVO CTE - INVENTARIOS /PASIVO CTE | 1,0 |
| SOLVENCIA | |
| ACTIVO TOTAL /PASIVO TOTAL | 9,1 |
| CAPITAL DE TRABAJO | |
| ACTIVO CTE - PASIVO CTE | \$ 6.090.968,60 |
| RENTABILIDAD | |
| MARGEN NETO DE UTILIDAD | |
| UTILIDAD NETA /VENTAS NETAS | 45% |
| RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO | |
| UTILIDAD NETA/PATRIMONIO | 11% |
| ENDEUDAMIENTO | |
| NIVEL DE ENDEUDAMIENTO | |
| TOTAL PASIVO/TOTAL ACTIVO | 11% |

Fuente: Creación propia.

La razón de liquidez es aquella que permite medir la capacidad de pago que tiene la empresa en el corto plazo, es decir el efectivo que dispone para cancelar las deudas. En el caso de CYM se obtiene con los indicadores de razón corriente, un 1,27, lo que significa que por cada peso que se tenga en el pasivo corriente, la empresa posee 1,27 pesos para responder a las deudas, CYM se encuentra en el punto ideal.

Con el indicador de Prueba Acida, la cual analiza el mismo factor anterior, pero eliminando los inventarios de la empresa, se obtuvo un 1,0, es decir que al eliminar los inventarios CYM puede responder a sus deudas, puesto que al excluir los inventarios se supone que la empresa no debe estar sujeta a la venta a estos para poder pagar sus deudas, por lo tanto, CYM se encuentra en el ideal.

El indicador de Solvencia, el cual determina la capacidad que tiene la empresa para responder a sus deudas sin importar el plazo, se encuentra un 9,1, lo que significa que la empresa por cada peso que deba tiene 9 para respaldar las deudas sean a corto o largo plazo.

El indicador Capital de trabajo permite identificar los recursos que la empresa posee para poder operar (insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos), el ideal es que estos recursos estén disponibles a corto plazo para poder cubrir las necesidades de la empresa a tiempo, en el caso de CYM se encuentra que poseen \$6'090.968 pesos, este valor es positivo. Para una empresa manufacturera puede indicar también que tiene algunos activos improductivos, pero en este caso como la información financiera es de una persona natural que incluye todos sus bienes, no aplica esa teoría.

La Razón de Rentabilidad, mide el rendimiento de la empresa en relación a sus ventas, activos o capital, estos indicadores son importantes ya que la empresa necesita obtener utilidad para poder existir, los indicadores de esta razón están diseñados para evaluar si la utilidad que se produce en cada periodo es suficiente y razonable como condición necesaria para que el negocio siga marchando. Al aplicar el indicador de Margen Neto de Utilidad, que permite medir la rentabilidad de las utilidades sobre las ventas netas, se encuentra que en CYM, hay un 45%, lo que significa que de un 100% de lo vendido el 45% son utilidades.

El indicador de Rendimiento del Patrimonio, indica la tasa de rendimiento que obtienen los propietarios con respecto a la inversión representada en el patrimonio. En el caso de CYM se encuentra un 11%, lo que significa que tiene un rendimiento alto, y esto es atractivo para posibles inversionistas.

La Razón de Endeudamiento, indica el porcentaje de activos de la empresa que se proporciona con respecto a la deuda. El indicador Nivel de Endeudamiento, permite identificar en que capacidad se encuentra la empresa para adquirir deudas con terceros (bancos), en la teoría se explica que no puede estar por encima de un 50%, en el caso de CYM, se encuentra un 11%, esto quiere decir que aún está en capacidad de adquirir mas deudas para la inversión siempre y cuando sea necesario.

En términos generales, Cruz y Maderas tiene una situación financiera estable, con posibilidades de crecimiento puesto que posee capacidad para la inversión sin arriesgar su patrimonio, además muestra que su actividad económica es rentable, si ha manifestado una baja en las ventas debido a la situación económica del país y el comportamiento del consumidor, pero no ha llegado al punto de mostrar perdidas.

12. ANALISIS MATRICIAL

12.1 Matriz EFE

La matriz EFE permite analizar cuáles son los factores externos que afectan el funcionamiento de las organizaciones, aquí se reúnen varias fuerzas económicas, legales, políticas, ambientales, sociales y culturales, las cuales por medio de una ponderación y calificación permiten saber que tanto afecta esa fuerza a las organizaciones y cuales hay que tener en cuenta para el plan de mercadeo, además de encontrar en qué nivel de oportunidad y amenaza se encuentra.

Para el desarrollo de la matriz se le otorga un peso a cada factor el cual indica la importancia relativa que tiene para alcanzar el éxito en el sector de la empresa y luego se le otorga una calificación teniendo en cuenta el nivel de respuesta de la empresa con dicho factor, la calificación va de 1 a 4 donde 1 es amenaza mayor, 2 amenaza menor, 3 oportunidad menor y 4 oportunidad mayor, al obtener el peso y la calificación se pasa a ponderar dichos valores para obtener la ponderación final la cual define si la empresa está aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas o viceversa. Cuanto más cercano esté el puntaje de valor ponderado a 4.0 significa que el organismo está respondiendo de manera efectiva a las oportunidades y amenazas presentes en su sector, los valores inferiores a 2.5 significan que no se están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas.

A continuación, se presenta la aplicación de la matriz EFE a la empresa Cruz y Maderas, donde se evalúan fuerzas económicas, geográficas, socio-culturales, políticas y gubernamentales y ambientales, la tabla 4 muestra los distintos factores que afectan el funcionamiento de la empresa.

Tabla 4 Fuerzas del sector Matriz EFE

| MATRIZ EFE | | |
|------------------------------|----|--|
| FUERZAS | Nº | ITEM |
| ECONOMICAS | 1 | Variacion del dólar al comprar materia prima importada. |
| | 2 | Exposicion Artesanal EXPOARTESANIAS del 6 al 19 de Diciembre, convocatoria abierta hasta el 27 de abril. |
| | 3 | La inversion publicitaria aumento en el sector BTL y se proyecta que la inversión del ATL siga cambiando al BTL porque logra que las marcas interactúen con el consumidor y eso genera ventas a más corto plazo que el ATL |
| | 4 | El mercado en el que se encuentra la empresa es estacional. |
| | 5 | Auge en la importación de productos en madera procedentes de China, Italia, EE.UU, Brasil |
| | 6 | Las plataformas digitales (redes sociales), generan mayor exposicion para las marcas, mostrar productos y servicios, aumentar ventas e interactuar con los consumidores. |
| GEOGRAFICAS | 1 | En el sector de la 53 en Bogotá se encuentran multiples empresas transformadoras y comercializadoras de articulos en madera y es el sector mas reconocido de la ciudad. |
| | 2 | El sector en el que se encuentra la empresa(dl 71a #20-68) es un punto accesible para su mercado potencial. |
| | 3 | Las principales empresas transformadoras de articulos en madera se encuentran en el sector Engativa, Kennedy, Suba, Barrios Unidos. |
| SOCIO-CULTURALES | 1 | La cultura del no pago oportuno por parte de los clientes perjudica el flujo de caja de la empresa. |
| | 2 | Falta de campañas dirigidas a que los consumidores adquieran productos en madera con el sello FSC (Forest Stewardship Council), para combatir la oferta informal. |
| | 3 | La comunidad que se encuentra alrededor de la empresa presenta quejas por los ruidos de la maquinaria. |
| POLITICAS, GUBERNAMENTALES Y | 1 | El aumento de la compra ilegal de madera genera una guerra de precios transformandose a una competencia desleal en el sector. |

Fuente: Creación propia.

La tabla anterior agrupa los distintos factores que pueden afectar el funcionamiento de la empresa CYM, categorizándolos en 4 fuerzas externas, la fuerza económica evalúa factores como el cambio en el valor del dólar que puede afectar a la empresa en términos de fijación de precios, puesto que esta adquiere madera proveniente de Chile, y las variaciones en la moneda pueden afectar los precios finales de los productos de la empresa; por otro lado se encuentran los cambios en la inversión publicitaria, la inversión está siendo mayor en el tipo BTL que ATL; también el aumento en la importación de productos en madera provenientes de China, Italia, EE.UU y Brasil, es un factor que afecta a la industria manufacturera de madera puesto que están entrando competidores extranjeros.

La Fuerza Geográfica menciona factores como la ubicación de CYM, un punto accesible para clientes y proveedores, el sector de la 53 es un punto de alto tráfico de personas interesadas por adquirir artículos en madera, en su mayoría pertenecientes a la categoría del Arte Country, en este sector es común encontrar empresas fabricantes de artículos en madera que se puedan comparar con CYM, pero estas poseen la característica de ser informales, lo que dificulta la obtención de datos precisos para el análisis competitivo, por otro lado se mencionan los principales sectores de la ciudad en donde se encuentran fabricantes de artículos en madera, quienes en su mayoría producen artículos para amoblar.

La fuerza Socio-Cultural tiene en cuenta factores como el comportamiento del consumidor y las partes interesadas.

La fuerza Política y Gubernamental, menciona la problemática presente por la compra ilegal de madera en el país, lo que genera una guerra de precios desleal, puesto que dicha madera es adquirida a precios bajos, a diferencia de la legal que es certificada con sello de reforestación, y se adquiere a precios más elevados, es decir, mientras una carga pequeña de madera legal puede costar 700.000 pesos, una ilegal en las mismas condiciones valdrá 400.000 pesos, precio que se hace más atractivo para los pequeños comerciantes quienes no cuestionan la procedencia. (Revista Semana, 2017)

Después de identificar las fuerzas externas que afectan el funcionamiento de la empresa, se procede a realizar la calificación de los factores, asignándole a cada uno la categoría a la que pertenece, es decir si es una amenaza o una oportunidad y se finaliza con la asignación del peso que indica la importancia relativa que tiene para alcanzar el éxito en el sector, la calificación teniendo en cuenta el nivel de respuesta de la empresa con dicho factor y la

ponderación la cual define si la empresa está aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas (ver tabla 5).

Tabla 5 Ponderación y Calificación Matriz EFE

| MATRIZ EFE | | | | | | |
|--------------------------------------|----|--|-------------|-------------|--------------|---------------------|
| FUERZAS | Nº | ITEM | TIPOLOGIA | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO |
| ECONOMICAS | 1 | Variacion del dólar al comprar materia prima importada. | AMENAZA | 0,13 | 1 | 0,13 |
| | 2 | Exposicion Artesanal EXPOARTESANIAS del 6 al 19 de Diciembre, convocatoria abierta hasta el 27 de abril. | OPORTUNIDAD | 0,05 | 3 | 0,15 |
| | 3 | La inversion publicitaria aumento en el sector BTL , se proyecta que la inversión del ATL siga cambiando al BTL porque logra que las marcas interactúen con el consumidor y eso genera ventas a más corto plazo que el ATL | OPORTUNIDAD | 0,12 | 4 | 0,48 |
| | 4 | El mercado en el que se encuentra la empresa es estacional. | AMENAZA | 0,05 | 2 | 0,1 |
| | 5 | Auge en la importación de productos en madera procedentes de China, Italia, EE.UU, Brasil | AMENAZA | 0,1 | 1 | 0,1 |
| | 6 | Las plataformas digitales (redes sociales), generan mayor exposicion para las marcas, mostrar productos y servicios, aumentar ventas e interactuar con los consumidores. | OPORTUNIDAD | 0,08 | 4 | 0,32 |
| GEOGRAFICAS | 1 | En el sector de la 53 en Bogotá se encuentran multiples empresas transformadoras y comercializadoras de articulos en madera y es el sector mas reconocido de la ciudad. | AMENAZA | 0,1 | 1 | 0,1 |
| | 2 | El sector en el que se encuentra la empresa(cll 71a #20-68) es un punto accesible para su mercado potencial. | OPORTUNIDAD | 0,09 | 3 | 0,27 |
| SOCIO-CULTURALES | 1 | La cultura del no pago oportuno por parte de los clientes perjudica el flujo de caja de la empresa. | AMENAZA | 0,1 | 1 | 0,1 |
| | 2 | La cultura internacional da mas valor a los productos hechos a mano, artesanales y exclusivos, que a los productos fast fashion. | OPORTUNIDAD | 0,05 | 4 | 0,2 |
| | 3 | Falta de campañas dirigidas a que los consumidores adquieran productos en madera con el sello FSC (Forest Stewardship Council), para combatir la oferta informal. | AMENAZA | 0,03 | 2 | 0,06 |
| POLITICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES | 1 | El aumento de la compra ilegal de madera genera una guerra de precios transformandose a una competencia desleal en el sector. | AMENAZA | 0,1 | 1 | 0,1 |
| TOTAL | | | | 1 | | 2,11 |

| | | |
|--------------|---|-------------------|
| CALIFICACIÓN | 1 | Amenaza mayor |
| | 2 | Amenaza menor |
| | 3 | Oportunidad menor |
| | 4 | Oportunidad mayor |

Fuente: Creación propia.

En la tabla anterior se encuentran los principales factores externos que afectan la organización, y en el resultado de la matriz EFE (TOTAL) se encuentra que la empresa está por debajo del 2,5 lo que significa que no está aprovechando las oportunidades del sector y tampoco está evitando las amenazas.

Cada factor clave de las fuerzas del sector se debe categorizar entre oportunidad y amenaza (columna 4), en el caso de CYM, se presenta 5 oportunidades de las cuales 2 se califican como importantes y son: 1. La inversión publicitaria aumento en el sector BTL, se proyecta que la inversión en ATL siga cambiando al BTL porque logra que las marcas interactúen con el consumidor y eso genera ventas a más corto plazo que el ATL, 2. Las plataformas digitales (redes sociales), generan mayor exposición para las marcas, mostrar productos y servicios, aumentar ventas e interactuar con los consumidores.

En el ámbito de amenazas se encuentran 7, como principal esta la variación del dólar al comprar materia prima importada, las demás amenazas se encuentran equilibradas, y no dejan de ser importantes para el funcionamiento de la empresa.

Aunque la empresa se encuentre por debajo de la media, la ponderación de las oportunidades es más alta que la ponderación de las amenazas, si la empresa se esfuerza en seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas lograra evitar las amenazas considerablemente.

Después de analizar las fuerzas del sector y sus factores claves, se procede a determinar el impacto que tiene cada factor en la empresa con relación a la importancia de la amenaza y oportunidad, por fuerza externa. (ver tabla 6).

Tabla 6 Impacto Oportunidades y Amenazas, Fuerza Económica

| FUERZAS ECONOMICAS | | | | |
|-------------------------|-------------------------------|---|--|---|
| Matriz de Evaluacion | | | | |
| Impacto para la empresa | Importancia de la Oportunidad | | | |
| | Baja | Media | Alta | Muy Alta |
| Muy alta | | 2. Exposicion Artesanal EXPOARTESANIAS del 6 al 19 de Diciembre, convocatoria abierta hasta el 27 de abril. | 3. La inversion publicitaria aumento en el sector BTL , se proyecta que la inversión del ATL siga cambiando al BTL porque logra que las marcas interactúen con el consumidor y eso genera ventas a más corto plazo que el ATL. | 6. Las plataformas digitales (redes sociales), generan mayor exposicion para las marcas, mostrar productos y servicios, aumentar ventas e interactuar con los consumidores. |
| Alta | | | | |
| Media | | | | |
| Baja | | | | |
| | | | | |
| Impacto para la empresa | Importancia de la Amenaza | | | |
| | Baja | Media | Alta | Muy Alta |
| Muy alta | | | | 5. Auge en la importación de productos en madera procedentes de China, Italia, EE.UU, Brasil. 1. Variacion del dólar al comprar materia prima importada. |
| Alta | | | | |
| Media | | 4. El mercado en el que se encuentra la empresa es estacional. | | |
| Baja | | | | |

Fuente: Creación propia.

En la tabla 6 se encuentra la evaluación de la importancia de cada amenaza y oportunidad que presenta CYM con la fuerza económica, es una matriz resumen, la cual relaciona la importancia de la oportunidad y amenaza con el impacto que tiene en la organización.

En esta se encuentra que CYM tiene como oportunidad importante y con mayor impacto: Las plataformas digitales (redes sociales), generan mayor exposición para las marcas, mostrar productos y servicios, aumentar ventas e interactuar con los consumidores, y en amenazas tiene como importantes y con mayor impacto: la variación del dólar al comprar materia prima importada y el auge en la importación de productos en madera de China, Italia, EE. UU y Brasil.

En la tabla 7 se muestra la relación que tienen las amenazas y oportunidades de la fuerza geográfica con la empresa, para esta fuerza no hay una oportunidad importante si no únicamente una amenaza importante la cual es En el sector de la 53 en Bogotá, se encuentran múltiples empresas transformadoras y comercializadoras de artículos en madera y es el sector más reconocido en la ciudad.

Tabla 7 Impacto Oportunidades y Amenazas, Fuerza Geográfica

| FUERZAS GEOGRAFICAS | | | | |
|-------------------------|-------------------------------|--|------|--|
| Matriz de Evaluacion | | | | |
| Impacto para la empresa | Importancia de la Oportunidad | | | |
| | Baja | Media | Alta | Muy Alta |
| Muy alta | | | | |
| Alta | | 2. El sector en el que se encuentra la empresa(cll 71a #20-68) es un punto accesible para su mercado potencial. | | |
| Media | | | | |
| Baja | | | | |
| | | | | |
| Impacto para la empresa | Importancia de la Amenaza | | | |
| | Baja | Media | Alta | Muy Alta |
| Muy alta | | | | 1. En el sector de la 53 en Bogotá se encuentran multiples empresas transformadoras y comercializadoras de articulos en madera y es el sector mas reconocido de la ciudad. |
| Alta | | | | |
| Media | | | | |
| Baja | | | | |

Fuente: Creación propia.

La siguiente tabla (tabla 8) muestra la relación de las amenazas y oportunidades que tiene la fuerza socio-cultural con la empresa, en esta la oportunidad más importante es que la cultura internacional da más valor a los productos hechos a mano, artesanales y exclusivos, que a los productos fast fashion, y la amenaza más importante es que la cultura del no pago oportuno por parte de los clientes de CYM perjudica el flujo de caja de la empresa.

Para las fuerzas políticas y gubernamentales, la tabla 9 muestra únicamente la importancia de la amenaza y el impacto que genera sobre la empresa, puesto que no se encontraron oportunidades. Por lo tanto, la amenaza importante en esta fuerza es el aumento de la compra ilegal de madera que genera una guerra de precios, se transforma en una competencia desleal.

Tabla 8 Impacto Oportunidades y Amenazas, Fuerza Socio-Cultural

| FUERZAS SOCIO-CULTURALES | | | | |
|--------------------------|-------------------------------|--|------|---|
| Matriz de Evaluacion | | | | |
| Impacto para la empresa | Importancia de la Oportunidad | | | |
| | Baja | Media | Alta | Muy Alta |
| Muy alta | | | | |
| Alta | | | | 2. La cultura internacional da mas valor a los productos hechos a mano, artesanales y exclusivos, que a los productos fast fashion. |
| Media | | | | |
| Baja | | 3. Falta de campañas dirigidas a que los consumidores adquieran productos en madera con el sello FSC (Forest Stewardship Council), para combatir la oferta informal. | | |
| Matriz de Evaluacion | | | | |
| Impacto para la empresa | Importancia de la Amenaza | | | |
| | Baja | Media | Alta | Muy Alta |
| Muy alta | | | | 1. La cultura del no pago oportuno por parte de los clientes perjudica el flujo de caja de la empresa. |
| Alta | | | | |
| Media | | | | |
| Baja | | | | |

Fuente: Creación propia.

Tabla 9 Impacto Oportunidades y Amenazas, Fuerza Política, Gubernamental y Legal

| FUERZAS POLITIAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES | | | | |
|---|---------------------------|-------|------|--|
| Matriz de Evaluacion | | | | |
| Impacto para la empresa | Importancia de la Amenaza | | | |
| | Baja | Media | Alta | Muy Alta |
| Muy alta | | | | 1. El aumento de la compra ilegal de madera genera una guerra de precios transformandose a una competencia desleal en el sector. |
| Alta | | | | |
| Media | | | | |
| Baja | | | | |

Fuente: Creación propia.

12.2 Matriz EFI

La matriz EFI es una auditoria interna de la organización para identificar debilidades y fortalezas de cada área de la empresa, se debe hacer un análisis de cada departamento evaluando funciones, procesos y resultados de cada uno y proceder a realizar un listando de las distintas debilidades y fortalezas que se encuentran para proceder a otorgar un peso, una calificación y una ponderación igual que en la matriz anterior, EFE.

La calificación que se le asigna a cada fortaleza o debilidad va de 1 a 4 donde 1 es debilidad mayor, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor, al obtener el peso y la calificación se pasa a ponderar dichos valores para obtener la ponderación final la cual define que si la ponderación total da por debajo de 2.5 la organización es débil en lo interno, mientras que las calificaciones muy por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte.

A continuación, se presenta la aplicación de la matriz EFI a la empresa Cruz y Maderas, donde se evalúan el direccionamiento estratégico de la organización y sus diferentes departamentos, como el departamento de producción, el departamento comercial y el departamento administrativo y financiero. La tabla 10 muestra los distintos factores que afectan cada departamento de CYM.

Tabla 10 Departamentos de la empresa, Matriz EFI

| MATRIZ EFI | | |
|-----------------------------------|----|---|
| DEPARTAMENTO | Nº | ITEM |
| DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO | 1 | 50 años de experiencia en la transformacion de madera. |
| | 2 | La empresa tiene como principio la mejora continua en los productos. |
| | 3 | Personal calificado para responder a las necesidades de los clientes. |
| | 4 | Principio de ofrecer productos exclusivos. |
| | 5 | No cuentan con un Organigrama, lo que dificulta que el area administrativa tenga claras sus responsabilidades. |
| | 6 | La empresa genera oportunidades de empleo a personas sin experiencia en fabricacion de articulos de madera. |
| | 7 | la Infraestructura de la empresa cuenta con normas de seguridad muy elementales. |
| | 8 | Políticas de la empresa no establecidas. |
| | 9 | El gerente desempeña multiples funciones en la empresa (supervisor de produccion, vendedor, gerente, diseñador, capacitador, fabricante). |
| | 10 | La infraestructura de la empresa (planta de produccion, administracion, almacenamiento, punto de venta) esta distribuida en un mismo lugar. |
| DPTO. PRODUCCION | 1 | El jefe de produccion tiene conocimientos tecnicos y profesionales para el diseño y procesos de produccion. |
| | 2 | Cuando se contrata personal nuevo sin experiencia se requiere capacitacion para procesos elementales. |
| | 3 | La falta de control y supervision genera desperdicio en materia prima y retrasos en procesos productivos. |
| | 4 | La empresa cuenta con maquinaria actualizada y en perfecto estado para los procesos productivos. |
| | 5 | Los productos personalizados perjudican la estandarizacion de precios y productos, generando perdidas |
| | 6 | La maquinaria de la empresa es suficiente para grandes ordenes de produccion. |
| | 7 | la empresa genera acompañamiento y asesoramiento en el diseño de productos personalizados. |
| | 8 | la empresa se adapta a las necesidades de los clientes por medio de un acompañamiento y asesoramiento en el diseño de productos personalizados. |
| | 9 | La no facil evacuacion de los residuos en los procesos de produccion disminuye espacio en las bodegas y la fabrica. |
| | 10 | Para la produccion de productos de linea, se le entrega a los empleados el plano del producto y un modelo fisico para asi garantizar la estandarizacion. |
| DPTO. COMERCIAL | 1 | La percepcion de calidad que tienen los clientes hacia los productos de la empresa genera lealtad. |
| | 2 | IncurSIONamiento de la empresa en el canal digital. |
| | 3 | El mercado potencial de la empresa es amplio, sin embargo su fuerte es el segmento empresarial. |
| | 4 | su principal metodo publicitario es el Voz a Voz. |
| | 5 | No se ejecutan esfuerzos para ir en busca de nuevos clientes. |
| | 6 | Descuentos por volumen de compra para incentivar a los clientes. |
| | 7 | La empresa ofrece productos al detal y al por mayor. |
| | 8 | La empresa ofrece servicios complementarios como diseño de marca a laser, pintura, screen y pirograbado. |
| | 9 | Amplio portafolio de productos. |
| | 10 | No tienen disponibilidad para el manejo eficiente de las redes sociales. |
| DPTO. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO | 1 | La empresa tiene musculo financiero para inversiones. |
| | 2 | la empresa ejerce Control de proveedores extranjeros solicitando el certificado de reforestacion, cumpliendo las normas legales y requisitos del cliente. |

Fuente: Creación propia.

En la tabla anterior se muestran los 4 departamentos con los que cuenta Cruz y Maderas, el direccionamiento estratégico, es el eje central de la organización, aquí se define la ruta organizacional que deberá seguir la empresa para el logro de sus objetivos misionales.

En el análisis de la EFI de CYM, el direccionamiento estratégico de la empresa se muestra que a pesar de que se encuentran fallas, la empresa ha logrado sobrellevar estas falencias gracias a su experiencia en transformación de madera que es de aproximadamente 50 años, el principio de calidad y mejora continua en su procesos productivos y productos finales y por último en la eficiencia en sus servicios.

En el departamento de producción se encuentra que existe un alto grado de tecnificación en el tema de maquinaria y recurso humano, puesto que posee maquinaria actualizada y suficiente para responder a grandes ordenes de producción, además muestra un valor competitivo al ofrecer un acompañamiento y asesoramiento en el diseño de productos personalizados. Sin embargo, la falta de supervisión de los procesos productivos genera retrasos en el departamento.

El departamento comercial de CYM según las características encontradas se muestra fuerte, basándose siempre en que la calidad de sus productos es lo que le genera una buena imagen ante los clientes, otorgándole así un efecto de voz a voz positivo y que este se haya convertido en su medio publicitario más eficaz. No obstante, la empresa no ejecuta esfuerzos para ir en busca de nuevos clientes desaprovechando la oportunidad de llegar a más consumidores, que pertenezcan a su segmento de mercado.

El departamento administrativo y financiero se encuentra estable, después de realizar el análisis a sus estados financieros, se observa que tiene capacidad para endeudarse y obtener

préstamos para la inversión, además es atractiva para posibles inversionistas por el nivel de rentabilidad que existe entre las utilidades y el patrimonio.

Después de identificar el comportamiento de cada departamento de la empresa, se procede a realizar la calificación de los factores obtenidos, asignándole a cada uno la categoría a la que pertenece, es decir si es una fortaleza o una debilidad y se finaliza con la asignación del peso, la calificación y la ponderación para establecer cuáles son las fortalezas y debilidades más importantes para CYM. (ver tabla 11).

Tabla 11 Ponderación y Calificación Matriz EFI

| MATRIZ EFI | | | | | | |
|-----------------------------------|----|--|-----------|-------------|--------------|---------------------|
| DEPARTAMENTO | Nº | ITEM | TIPOLOGIA | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO |
| DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO | 1 | 50 años de experiencia en la transformacion de madera. | FORTALEZA | 0,035 | 4 | 0,14 |
| | 2 | La empresa tiene como principio la mejora continua en los productos. | FORTALEZA | 0,085 | 4 | 0,34 |
| | 3 | Personal calificado para responder a las necesidades de los clientes. | FORTALEZA | 0,035 | 4 | 0,14 |
| | 4 | Principio de ofrecer productos exclusivos. | FORTALEZA | 0,025 | 3 | 0,075 |
| | 5 | Políticas de la empresa no establecidas. | DEBILIDAD | 0,085 | 1 | 0,085 |
| | 6 | El gerente desempeña multiples funciones en la empresa (supervisor de produccion, vendedor, diseñador, capacitador, fabricante). | DEBILIDAD | 0,045 | 2 | 0,09 |
| | | | | | | |
| DPTO. PRODUCCION | 1 | El jefe de produccion tiene conocimientos tecnicos y profesionales para el diseño y procesos de produccion. | FORTALEZA | 0,075 | 4 | 0,3 |
| | 2 | La falta de control y supervision genera desperdicio en materia prima y retrasos en procesos productivos. | DEBILIDAD | 0,075 | 1 | 0,075 |
| | 3 | La empresa cuenta con maquinaria actualizada y en perfecto estado para los procesos productivos. | FORTALEZA | 0,02 | 3 | 0,06 |
| | 4 | Los productos personalizados perjudican la estandarizacion de precios y productos, generando perdidas. | DEBILIDAD | 0,065 | 1 | 0,065 |
| | 5 | la empresa se adapta a las necesidades de los clientes por medio de un acompañamiento y asesoramiento en el diseño de productos personalizados. | FORTALEZA | 0,075 | 4 | 0,3 |
| | 6 | La no facil evacuacion de los residuos en los procesos de produccion dismunye espacio en las bodegas y la fabrica. | DEBILIDAD | 0,015 | 2 | 0,03 |
| | | | | | | |
| DPTO. COMERCIAL | 1 | La percepcion de calidad que tienen los clientes hacia los productos de la empresa genera lealtad y voz a voz positivo. | FORTALEZA | 0,085 | 4 | 0,34 |
| | 2 | Incursionamiento de la empresa en el canal digital. | FORTALEZA | 0,03 | 3 | 0,09 |
| | 3 | No se ejecutan esfuerzos para ir en busca de nuevos clientes. | DEBILIDAD | 0,085 | 1 | 0,085 |
| | 4 | Descuentos por volúmenes de compra para incetivar a los clientes. | FORTALEZA | 0,03 | 3 | 0,09 |
| | 5 | La empresa ofrece servicios complementarios como diseño de marca a laser, pintura, screen y pirograbado. | FORTALEZA | 0,04 | 4 | 0,16 |
| | 6 | No tienen disponibilidad para el manejo eficiente de las redes sociales. | DEBILIDAD | 0,035 | 2 | 0,07 |
| | | | | | | |
| DPTO. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO | 1 | La empresa tiene musculo financiero para inversiones. | FORTALEZA | 0,04 | 4 | 0,16 |
| | 2 | la empresa ejerce Control de proveedores extranjeros solicitando el certificado de reforetacion, cumpliendo las normas legales y requisitos del cliente. | FORTALEZA | 0,02 | 3 | 0,06 |
| TOTAL | | | | 1 | | 2,755 |

Fuente: Creación propia.

En la tabla anterior se encuentran los principales factores internos que afectan la organización y en el resultado de la matriz EFI (TOTAL) se encuentra que la empresa está por encima del 2,5 lo que significa que tiene una posición interna fuerte, con fortalezas que minimizan las debilidades.

Cada factor clave de los departamentos de la empresa, se debe categorizan entre fortaleza y debilidad (columna 4), en el caso de CYM, se presenta 13 fortalezas de las cuales las más importantes son según la ponderación: 1. La empresa tiene como principio la mejora continua en sus productos, 2. La percepción de calidad que tienen los clientes hacia los productos genera lealtad y un voz a voz positivo.

En las debilidades se encuentran 7, y como principales según la ponderación se encuentran 3 que son: 1. Políticas de la empresa no establecidas, 2. No se ejecutan esfuerzos para ir en búsqueda de nuevos clientes y 3. El gerente desempeña múltiples funciones en la empresa (supervisor de producción, vendedor, gerente, diseñador, capacitador, fabricante).

Después de analizar las fuerzas del sector y sus factores claves, se procede a determinar el impacto que tiene cada factor en la empresa con relación a la importancia de la debilidad y fortaleza, por departamento. (ver tabla 12).

Tabla 12 Impacto fortalezas y debilidades, Direccionamiento Estratégico

| DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO | | | | |
|------------------------------|-----------------------------|---|---|---|
| Matriz de Evaluacion | | | | |
| Impacto para la empresa | Importancia de la Fortaleza | | | |
| | Baja | Media | Alta | Muy Alta |
| Muy alta | | | | 2. La empresa tiene como principio la mejora continua en los productos. |
| Alta | | 4. Principio de ofrecer productos exclusivos. | | |
| Media | | | 1. 50 años de experiencia en la transformacion de madera. 3. Personal calificado para responder a las necesidades de los clientes. | |
| Baja | | | | |
| Impacto para la empresa | Importancia de la Debilidad | | | |
| | Baja | Media | Alta | Muy Alta |
| Muy alta | | | | 5. Politicas de la empresa no establecidas. |
| Alta | | | | |
| Media | | | 6. El gerente desempeña multiples funciones en la empresa (supervisor de produccion, vendedor, diseñador, capacitador, fabricante). | |
| Baja | | | | |

Fuente: Creación propia.

La tabla anterior relaciona la importancia que tienen las fortalezas y debilidades del área de direccionamiento estratégico con el impacto en la empresa, en este caso la fortaleza mas importante y con mayor impacto es que la empresa tiene como principio la mejora continua en sus productos, y como amenaza que la empresa carece de políticas.

Para el departamento de producción se relacionan sus fortalezas y debilidades más importantes, aquí se encuentra como fortaleza importante que la empresa se adapta a las necesidades de los clientes por medio de un acompañamiento y asesoramiento en el diseño de productos personalizados, y como debilidades: 1. La falta de control y supervisión genera desperdicio en materia prima y retrasos en procesos productivos, 2. Los productos personalizados perjudican la estandarización de precios y productos, generando perdidas. (ver tabla 13).

En el departamento comercial se encuentran como fortalezas importantes: 1. La percepción de calidad que tienen los clientes hacia los productos de la empresa genera lealtad y voz a voz positivo, 2. La empresa ofrece servicios complementarios como diseño de marca a laser, pintura, screen y pirograbado, y en las debilidades importantes se encuentra que la empresa no se ejecuta esfuerzos para ir en busca de nuevos clientes (ver tabla 14).

Finalmente, para el departamento administrativo y financiero se encuentra como fortaleza que la empresa posee musculo financiero para inversiones. En este departamento no se encuentran ninguna debilidad (ver tabla 15).

Tabla 13 Impacto fortalezas y debilidades, Departamento de producción

| DPTO. PRODUCCION | | | | |
|-------------------------|---|---|------|---|
| Matriz de Evaluacion | | | | |
| Impacto para la empresa | Importancia de la Fortaleza | | | |
| | Baja | Media | Alta | Muy Alta |
| Muy alta | | | | 5. la empresa se adapta a las necesidades de los clientes por medio de un acompañamiento y asesoramiento en el diseño de productos personalizados. |
| Alta | | | | 1. El jefe de produccion tiene conocimientos tecnicos y profesionales para el diseño y procesos de produccion. |
| Media | | | | |
| Baja | | 3. La empresa cuenta con maquinaria actualizada y en perfecto estado para los procesos productivos. | | |
| Impacto para la empresa | Importancia de la Debilidad | | | |
| | Baja | Media | Alta | Muy Alta |
| Muy alta | | | | |
| Alta | | | | 2. La falta de control y supervision genera desperdicio en materia prima y retrasos en procesos productivos. 4. Los productos personalizados perjudican la estandarizacion de precios y productos, generando perdidas. |
| Media | | | | |
| Baja | 6. La no facil evacuacion de los residuos en los procesos de produccion disminuye espacio en las bodegas y la fabrica | | | |

Fuente: Creación propia.

Tabla 14 Impacto fortalezas y debilidades, Departamento Comercial

| DPTO. COMERCIAL | | | | |
|-------------------------|---|--|------|--|
| Matriz de Evaluacion | | | | |
| Impacto para la empresa | Importancia de la Fortaleza | | | |
| | Baja | Media | Alta | Muy Alta |
| Muy alta | | | | 1. La percepcion de calidad que tienen los clientes hacia los productos de la empresa genera lealtad y voz a voz positivo. |
| Alta | | | | 5. La empresa ofrece servicios complementarios como diseño de marca a laser, pintura, screen y pirograbado. |
| Media | | 2. Incursionamiento de la empresa en el canal digital. | | |
| Baja | 4. Descuentos por volumenes de compra para incetivar a los clientes. | | | |
| Impacto para la empresa | Importancia de la Debilidad | | | |
| | Baja | Media | Alta | Muy Alta |
| Muy alta | | | | 3. No se ejecutan esfuerzos para ir en busca de nuevos clientes. |
| Alta | | | | |
| Media | 6. No tienen disponibilidad para el manejo eficiente de las redes sociales. | | | |
| Baja | | | | |

Fuente: Creación propia.

Tabla 15 Impacto fortalezas y debilidades, Departamento Administrativo y Financiero

| DPTO. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|---|------|--|
| Matriz de Evaluacion | | | | |
| Impacto para la empresa | Importancia de la Fortaleza | | | |
| | Baja | Media | Alta | Muy Alta |
| Muy alta | | | | |
| Alta | | | | 1. La empresa tiene musculo financiero para inversiones. |
| Media | | 2. la empresa ejerce Control de proveedores extranjeros solicitando el certificado de reforetacion, cumpliendo las normas legales y requisitos del cliente. | | |
| Baja | | | | |

Fuente: Creación propia.

En la auditoria interna realizada a la empresa CYM, teniendo en cuenta que se desempeña como famiempresa, se deduce que los departamentos de la empresa y sus procesos son fuertes y estables en su mayoría, muestra muy buen desempeño y además presenta ventajas competitivas con relación al sector en el que se encuentra, las debilidades que presentan deben y pueden ser manejadas y minimizadas con estrategias que se apoyen en las fortalezas.

12.3 Matriz DOFA

La matriz DOFA reúne las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades obtenidas en la matriz EFE Y EFI, y se organizan para realizar cruces estratégicos que generen estrategias que ayuden a minimizar los problemas internos y externos o fortalecer las ventajas internas y externas de la organización.

A continuación, se muestra la aplicación de la matriz DOFA para la empresa Cruz y Maderas (ver tabla 16).

Tabla 16 Matriz DOFA aplicada a Cruz y Maderas

| MATRIZ DOFA | FORTALEZAS - F | DEBILIDADES - D |
|-------------|---|---|
| | 1. 50 años de experiencia en la transformacion de madera. | 1. El gerente desempeña multiples funciones en la empresa (suervisor de produccion, venderor, gerente, diseñador, capacitador, fabricante). |
| | 2. La empresa tiene como principio la mejora continua en los productos. | |
| | 3. Personal calificado para responder a las necesidades de los clientes. | |
| | 4. Principio de ofrecer productos exclusivos. | |
| | 5. El jefe de produccion tiene conocimientos tecnicos y profesionales para el diseño y procesos de produccion. | 2. La falta de control y supervision genera desperdicio en materia prima y retrasos en procesos productivos. |
| | 6. La empresa cuenta con maquinaria actualizada y en perfecto estado para los procesos productivos. | |
| | 7. la empresa se adapta a las necesidades de los clientes por medio de un acompañamiento y asesoramiento en el diseño de productos personalizados. | 3. Los productos personalizados perjudican la estandarizacion de precios y productos, generando perdidas. |
| | 8. La percepcion de calidad que tienen los clientes hacia los productos de la empresa genera lealtad y voz a voz positivo. | |
| | 9. Incursionamiento de la empresa en el canal digital. | 4. La no facil evacuacion de los residuos en los procesos de produccion dismunye espacio en las bodegas y la fabrica. |
| | 10. Descuentos por volumenes de compra para incetivar a los clientes. | |
| | 11. La empresa ofrece servicios complementarios como diseño de marca a laser, pintura, screen y pirograbado. | 5. No se ejecutan esfuerzos para ir en busca de nuevos clientes. |
| | 12. La empresa tiene musculo financiero para inversiones. | |
| | 13. la empresa ejerce Control de proveedores extranjeros solicitando el certificado de reforestacion, cumpliendo las normas legales y requisitos del cliente. | 6. No tienen disponibilidad para el manejo eficiente de las redes sociales. |

Fuente: Creación propia.

| OPOTUNIDADES | ESTRATEGIAS -FO | ESTRATEGIAS -DO | |
|---|---|---|--|
| 1. Exposicion Artesanal EXPOARTESANIAS del 6 al 19 de Diciembre, convocatoria abierta hasta el 27 de abril. | F1, F4, F7, F11, F12, F13, O1, O2: Aprovechar los espacios de exposicion de marca para alcanzar mercados nacionales e internacionales, dando a conocer el valor competitivo de CYM (diseño de productos personalizados de excelente calidad). | D1, D5, O1, O2: Aprovechar los espacios de exposicion de marca para alcanzar mercados nacionales e internacionales, dando a conocer el valor competitivo de CYM (diseño de productos personalizados de excelente calidad). | |
| 2. La inversion publicitaria aumento en el sector BTL , se proyecta que la inversión del ATL siga cambiando al BTL porque logra que las marcas interactúen con el consumidor y eso genera ventas a más corto plazo que el ATL | | | |
| 3. La cultura internacional da mas valor a los productos hechos a mano, artesanales y exclusivos, que a los productos fast fashion. | | F8, F9, F12, O3, O4: Implementar estrategias de social media para promocionar la empresa, y mantener comunicación frecuente con los clientes y clientes potenciales. (E-mail marketing, socialmedia, pagina web, google adwords, Chat-Bot). Aprovechando los espacios digitales para dar a conocer los servicios complementarios de CYM, la calidad de sus productos y su valor competitivo de personalizacion. | D1, D5, D6, O3, O4: Implementar estrategias de social media para promocionar la empresa, y mantener comunicación frecuente con los clientes y clientes potenciales. (E-mail marketing, socialmedia, pagina web, google adwords, Chat-Bot). Aprovechando los espacios digitales para dar a conocer los servicios complementarios de CYM, la calidad de sus productos y su valor competitivo de personalizacion. |
| 4. Las plataformas digitales (redes sociales), generan mayor exposicion para las marcas, mostrar productos y servicios, aumentar ventas e interactuar con los consumidores. | | | |
| 5. El sector en el que se encuentra la empresa(cll 71a #20-68) es un punto accesible para su mercado potencial. | | D3, O2: Implemetar el diseño de un prototipo de productos para pedidos de articulos a gran escala o para altos volúmenes de produccion. | |
| AMENAZAS | ESTRATEGIAS -FA | ESTRATEGIAS -DA | |
| 1. Variacion del dólar al comprar materia prima importada. | F5, F7, F9, F11, F12, A3, A4: Dar a conocer por medio del social media, los servicios complementarios de CYM, la calidad de los productos que ofrece y su valor competitivo de personalizacion. | D6, A2, A4: Implementar estrategias de tele marketing. | |
| 2. El mercado en el que se encuentra la empresa es estacional. | | | |
| 3. Auge en la importación de productos en madera procedentes de China, Italia, EE.UU, Brasil | F8, A5: Implementar politicas organizacionales. | D3, A4: Implemetar el diseño de un prototipo de productos para pedidos de articulos a gran escala o para altos volúmenes de produccion. | |
| 4. En el sector de la 53 en Bogotá se encuentran multiples empresas transformadoras y comercializadoras de articulos en madera y es el sector mas reconocido de la ciudad. | | | |
| 5. La cultura del no pago oportuno por parte de los clientes perjudica el flujo de caja de la empresa. | | F3, F6, F9, F10, A2: Implementar estrategias de social media para promocionar la empresa, y mantener comunicación frecuente con los clientes y clientes potenciales. (E-mail marketing, socialmedia, pagina web, google adwords, Chat-Bot). Aprovechando los espacios digitales para dar a conocer los servicios complementarios de CYM, la calidad de sus productos y su valor competitivo de personalizacion. | D1, D2, D6, A4: Delegar funciones para cada departamento de la empresa. |
| 6. Falta de campañas dirigidas a que los consumidores adquieran productos en madera con el sello FSC (Forest Stewardship Council), para combatir la oferta informal. | | | D5, A4: Implementar un metodo de recoleccion de informacion para conocer las preferencias de los clientes y su nivel de satisfaccion. |
| 7. El aumento de la compra ilegal de madera genera una guerra de precios transformandose a una competencia desleal en el sector. | | | |

Fuente: Creación propia.

La matriz DOFA planteada anteriormente muestra los factores externos e internos de CYM identificados en las matrices EFE y EFI, en esta matriz se realizan los cruces respectivos (FO, DO, FA, DA) con el fin de establecer estrategias que ayuden a mejorar, disminuir o erradicar, las debilidades y amenazas que afectan la empresa, haciendo uso de las fortalezas y oportunidades encontradas.

Las estrategias obtenidas en esta matriz son las siguientes (ver tabla 17).

Tabla 17 Estrategias obtenidas de la matriz DOFA para Cruz y Maderas

| ESTRATEGIAS MATRIZ DOFA |
|--|
| F1, F4, F7, F11, F12, F13, O1, O2: Aprovechar los espacios de exposicion de marca para alcanzar mercados nacionales e internacionales, dando a conocer el valor competitivo de CYM (diseño de productos personalizados de excelente calidad). |
| F8, F9, F12, O3, O4: Implementar estrategias de social media para promocionar la empresa, y mantener comunicación frecuente con los clientes y clientes potenciales. (E-mail marketing, socialmedia, pagina web, google adwords, Chat-Bot). Aprovechando los espacios digitales para dar a conocer los servicios complementarios de CYM, la calidad de sus productos y su valor competitivo de personalizacion. |
| D3, O2: Implemetar el diseño de un prototipo de productos para pedidos de articulos a gran escala o para altos volúmenes de produccion. |
| F8, A5: Implementar politicas organizacionales. |
| D6, A2, A4: Implementar estrategias de tele marketing. |
| D1, D2, D6, A4: Delegar funciones para cada departamento de la empresa. |
| D5, A4: Implementar un metodo de recoleccion de informacion para conocer las preferencias de los clientes y su nivel de satisfaccion. |

Fuente: Creación propia.

12.1 Matriz PEYEA

La matriz PEYEA permite identificar en qué posición estratégica se encuentra la empresa y que estrategias ejecutar teniendo en cuenta el cuadrante en el que se ubique, las estrategias que se pueden desarrollar pueden ser: Agresivas, Conservadoras, Defensivas y competitivas.

La matriz PEYEA evalúa 4 entornos en los que las empresas se desenvuelven, y son: fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI), los cuales se evalúan con relación a la implicación que tienen con la empresa en análisis y se califican: de 1 (el peor) a 6 (el mejor) la fuerza financiera y fortaleza industrial y de -1 (el mejor) a -6 (el peor) la estabilidad ambiental y la ventaja competitiva.

Cuando se le asigna calificación a cada factor, se procede a promediar para obtener los puntos de intersección que serán utilizados para desarrollar la gráfica de la matriz PEYEA, la cual se realiza en forma de plano cartesiano. El plano cartesiano está constituido por 4 cuadrantes posibles que son: Agresivo, Conservador, Defensivo y Competitivo.

A continuación, se muestra la aplicación de la matriz PEYEA a la empresa Cruz y Maderas, la tabla 18 da a conocer la calificación obtenida en los 4 entornos evaluados.

Tabla 18 Aplicación de la Matriz PEYEA a Cruz y Maderas

| MATRIZ PEYEA | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|----|----|----|----|----|----|----------|---------------------------------------|--------------|----|----|----|----|----|----|
| Posicion estrategica interna | | | | | | | | | Posicion estrategica externa | | | | | | | |
| FORTALEZA FINANCIERA (FF) | CALIFICACION | | | | | | | | ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA) | CALIFICACION | | | | | | |
| Nivel de endeudamiento | Malo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Bueno | Innovacion tecnologica | Mucha | -1 | -2 | -3 | -4 | -5 | -6 |
| solvencia | Bajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | Cambios politicos | Muchos | -1 | -2 | -3 | -4 | -5 | -6 |
| Capital de Trabajo | Bajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | Tasa de inflacion | Alta | -1 | -2 | -3 | -4 | -5 | -6 |
| Rendimiento del patrimonio | Bajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | Crecimiento del PIB | Alto | -1 | -2 | -3 | -4 | -5 | -6 |
| Margen neto de utilidad | Bajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | Precio de productos competencia | Altos | -1 | -2 | -3 | -4 | -5 | -6 |
| Razon corriente | No ideal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Ideal | Incremento precio de la materia prima | Alto | -1 | -2 | -3 | -4 | -5 | -6 |
| Prueba Acida | No ideal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Ideal | | | | | | | | |
| PROMEDIO | 5,4 | | | | | | | | PROMEDIO | -4,00 | | | | | | |
| VENTAJA COMPETITIVA (VC) | CALIFICACION | | | | | | | | FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI) | CALIFICACION | | | | | | |
| Participacion en el mercado | Alto | -1 | -2 | -3 | -4 | -5 | -6 | Bajo | Tasa de crecimiento del sector | Bajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Portafolio de productos | Amplio | -1 | -2 | -3 | -4 | -5 | -6 | Reducido | Tecnologia disponible | Poca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Calidad del producto | Alta | -1 | -2 | -3 | -4 | -5 | -6 | Baja | Barreras de entrada al mercado | Pocas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Calidad de servicio al cliente | Alta | -1 | -2 | -3 | -4 | -5 | -6 | Baja | Oportunidad de expansion | Poca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ciclo de vida del producto | Largo | -1 | -2 | -3 | -4 | -5 | -6 | Corto | Sustitucion de los productos | Baja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Fidelizacion del consumidor | Buena | -1 | -2 | -3 | -4 | -5 | -6 | Mala | Know How | Malo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Conocimientos tecnologicos | Altos | -1 | -2 | -3 | -4 | -5 | -6 | Bajos | | | | | | | | |
| Relacion con los proveedores y distribuidores | Buena | -1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Mala | | | | | | | | |
| PROMEDIO | -1,5 | | | | | | | | PROMEDIO | 3,33 | | | | | | |

| SUMATORIA EJE Y | SUMATORIA EJE X |
|-----------------|-----------------|
| 1,83 | 1,43 |

| PUNTOS GRAFICA PEYEA | | |
|----------------------|------|-------|
| FF | X | Y |
| INICIO | 3,33 | 0 |
| FIN | 0 | 5,4 |
| VC | X | Y |
| INICIO | 0 | 5,4 |
| FIN | -1,5 | 0 |
| FA | X | Y |
| INICIO | -1,5 | 0 |
| FIN | 0 | -4,00 |
| FI | X | Y |
| INICIO | 0 | -4,00 |
| FIN | 3,33 | 0 |

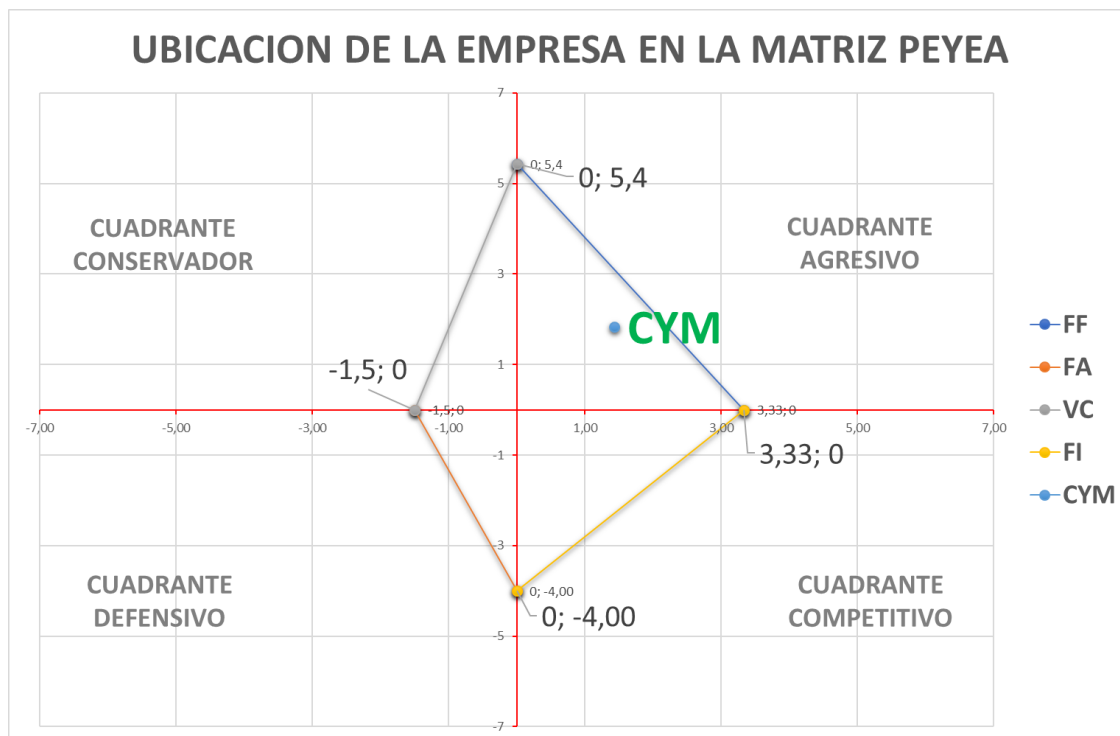
Fuente: Creación propia.

La tabla anterior categoriza los entornos evaluados en 2 posiciones: Posición Estratégica Interna (Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva) y Posición Estrategia Externa (Estabilidad Ambiental y Fortaleza de la Industria).

Cruz y maderas presenta en la posición estratégica interna mucha capacidad para responder a los cambios del mercado, la fuerza financiera de la empresa muy buena puesto que su calificación siempre está entre los mejores valores, y lo mismo sucede con la ventaja competitiva. En la Posición estrategia externa se encuentra en puntos intermedios.

Los valores promedio de cada Entorno evaluado, son los puntos de intersección que serán utilizados para la aplicación del plano cartesiano y obtener el cuadrante en el que se ubica CYM. La siguiente grafica (grafica 1) muestra la ubicación de la empresa en el plano cartesiano.

Grafica 1 Plano cartesiano matriz PEYEA



Fuente: Creación propia.

La grafica 1 expresa que la empresa CYM, esta ubicada en el cuadrante agresivo, este cuadrante significa que la empresa esta en excelente posición, con suficientes fortalezas y buenas oportunidades, por lo tanto sus estrategias pueden ser de gran diversidad: Penetración de mercados, Desarrollo de mercado, Desarrollo de productos, integración hacia adelante, Integración hacia atrás, Integración horizontal, Diversificación de conglomerado, Diversificación concéntrica y Diversificación horizontal.

12.2 Matriz BCG

La matriz BCG (Boston Consulting Group) se desarrolla con el objetivo de facilitar la toma de decisiones sobre las UEN (Unidades Estrategias de Negocio) de la empresa, conocer en qué posición se encuentran teniendo en cuenta el contexto de la participación del mercado y la tasa de crecimiento de la industria.

La posición de las UEN proporciona múltiple información para la toma de decisiones en temas de inversión, ya sea financiero, de marketing o logístico.

La matriz BCG tiene 4 cuadrantes en donde pueden ubicarse los productos de la empresa, los cuales son: Estrella, Vaca Lechera, Interrogante y Perro.

UEN Estrella: aquí se ubican las UEN que tienen un gran crecimiento en el mercado y una alta participación, estos productos/negocios requieren de una buena inversión para poder mantenerlos en esa posición.

UEN Vaca Lechera: Estos productos son aquellos que poseen una posición privilegiada por su participación en un mercado de bajo crecimiento, la mayor parte de sus clientes llevan tiempo con ellas y siguen siendo fieles, por lo tanto, los costos de marketing no son altos,

estas UEN no requieren de mucha inversión de marketing y estos son los que más generan mayores utilidades.

UEN Interrogante: Aquí se ubican aquellos productos/negocios con baja participación en el mercado, pero muestra grandes expectativas por las altas tasas de crecimiento de la industria, estos requieren de una alta inversión para mantener la participación, es impredecible su comportamiento ya que pueden llegar a cualquier destino, sea éxito o fracaso, por eso se denomina interrogante.

UEN Perro: Este tipo de Productos/negocios tienen baja participación en el mercado y el crecimiento de la industria no es muy favorable, aquí no es recomendable invertir por no ser rentables y si su condición perdura se suele eliminar completamente.

A continuación, se presenta la aplicación de la matriz BCG a la empresa Cruz y Maderas (ver tabla 19).

Tabla 19 Aplicación matriz BCG para Cruz y Maderas

| MATRIZ BCG | | | | | | |
|-----------------------|--------------------------|-------------|-------------------------|-------------|-------------------------|------------|
| PRODUCTOS Y SERVICIOS | AÑO 2015 | | | | | |
| | INGRESOS | % INGRESOS | COSTOS | % COSTOS | UTILIDADES | % UTILIDAD |
| ANCHETAS | \$ 27.817.409,75 | 29% | \$ 17.389.058,86 | 33% | \$ 10.428.350,90 | 59,97% |
| VINOS | \$ 23.980.525,65 | 25% | \$ 14.227.411,79 | 27% | \$ 9.753.113,86 | 68,55% |
| OTROS/PERSONALIZADOS | \$ 44.124.167,20 | 46% | \$ 21.077.647,10 | 40% | \$ 23.046.520,10 | 109,34% |
| TOTAL | \$ 95.922.102,60 | 100% | \$ 52.694.117,75 | 100% | \$ 43.227.984,85 | |
| PINTURA | \$ 3.197.403,42 | 30% | \$ 2.341.960,79 | 40% | \$ 855.442,63 | 36,53% |
| MARCACION | \$ 7.460.607,98 | 70% | \$ 3.512.941,18 | 60% | \$ 3.947.666,80 | 112,37% |
| TOTAL | \$ 10.658.011,40 | 100% | \$ 5.854.901,97 | 100% | \$ 4.803.109,43 | |
| TOTAL | \$ 106.580.114,00 | | \$ 58.549.019,72 | | \$ 48.031.094,28 | |
| PRODUCTOS Y SERVICIOS | AÑO 2016 | | | | | |
| | INGRESOS | % INGRESOS | COSTOS | % COSTOS | UTILIDADES | % UTILIDAD |
| ANCHETAS | \$ 23.222.870,45 | 30% | \$ 13.128.593,57 | 32% | \$ 10.094.277 | 76,89% |
| VINOS | \$ 20.126.487,73 | 26% | \$ 10.666.982,28 | 26% | \$ 9.459.505 | 88,68% |
| OTROS/PERSONALIZADOS | \$ 34.060.210,00 | 44% | \$ 17.231.279,06 | 42% | \$ 16.828.931 | 97,67% |
| TOTAL | \$ 77.409.568,18 | 100% | \$ 41.026.854,91 | 100% | \$ 36.382.713 | |
| PINTURA | \$ 3.010.372,10 | 35% | \$ 1.960.171,96 | 43% | \$ 1.050.200 | 53,58% |
| MARCACION | \$ 5.590.691,04 | 65% | \$ 2.598.367,48 | 57% | \$ 2.992.324 | 115,16% |
| TOTAL | \$ 8.601.063,13 | 100% | \$ 4.558.539,43 | 100% | \$ 4.042.524 | |
| TOTAL | \$ 86.010.631,31 | | \$ 45.585.394,34 | | \$ 40.425.237 | |

Fuente: Creación propia.

La tabla anterior muestra la relación entre los ingresos, los costos y las utilidades generadas por la empresa CYM en los periodos del año 2015 y 2016. Esta matriz esta aplicada a los UEN de la empresa, identificando el crecimiento de ella y la participación de cada UEN.

Generalmente la matriz BCG relaciona la información de ingresos de la empresa a analizar y las demás empresas que conforman el sector, para obtener así el crecimiento real de la industria, al mismo tiempo comparan los UEN de las empresas para encontrar la posición en la que se encuentra cada uno.

Para el caso de CYM, el sector de las empresas fabricantes de artículos en madera tiene un fenómeno y es el ser un mercado informal, puesto que las empresas que lo constituyen, en su mayoría, son aquellas que adquieren experiencia en fabricación empíricamente y no ven la necesidad de formalizarse, dejando de lado manejar información financiera que facilite el análisis y control del crecimiento de sus empresas. Por lo tanto, para la aplicación de esta matriz en el caso de Cruz y Maderas, no se logra adquirir información financiera de la competencia. Además, el propietario de CYM está más interesado en conocer la situación en la que se encuentran internamente sus UEN, (rentabilidad, posicionamiento, etc), por tal razón la matriz BCG se aplica de la manera anteriormente mencionada.

La matriz se desarrolla tomando el total de los UEN de la empresa que se clasifican por categorías (anchetas, vinos, productos personalizados, servicios de pintura y marcación), para el análisis de la matriz estas unidades estrategias se separan en dos grandes grupos para lograr adquirir información más equitativa, puesto que los servicios de pintura y marcación funcionan como complementarios para los artículos hechos en madera, por lo tanto se analiza su participación por separado, obteniendo así la siguiente información (ver tabla 20).

Tabla 20 Participación del mercado y crecimiento de la industria, aplicación CYM

| PRODUCTOS Y SERVICIOS | TASA DE CRECIMIENTO INGRESOS % | PARTICIPACION |
|-----------------------|-----------------------------------|---------------|
| ANCHETAS | 3,45% | 0,68 |
| VINOS | 4,00% | 0,59 |
| OTROS/PERSONALIZADOS | -4,35% | 1,47 |
| TOTAL | 3,10% | |
| PINTURA | 16,67% | 0,54 |
| MARCACION | -7,14% | 1,86 |
| TOTAL | 9,53% | |
| TOTAL | 12,63% | |

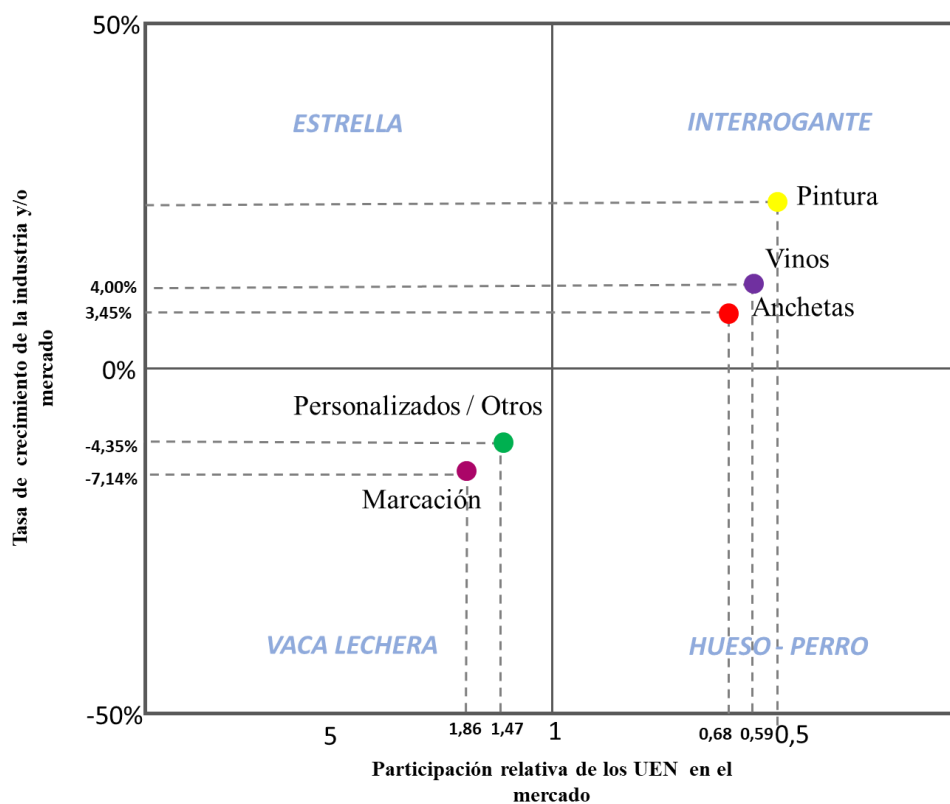
Fuente: Creación propia.

La tasa de crecimiento de los UEN de la empresa, fue determinada con el porcentaje de ingresos de cada uno, obteniendo así un crecimiento en el grupo de artículos en madera de un 3,10% y en los servicios complementarios el 9,52% para un crecimiento total en la empresa de 12,62%.

La participación relativa, se haya dividiendo el porcentaje de ingresos de cada UEN en el último año (2016), sobre el porcentaje mayor que se encuentre, en este caso revisando la tabla 19, se encuentra que el UEN líder (el cual se toma para hallar la participación de los demás), con mayor porcentaje de ingresos es el de “Otros/Personalizados”, representando un 44% de participación. Para determinar el valor del líder, se debe dividir el porcentaje sobre el segundo más alto, que en este caso es el de la categoría Anchetas con un 30%.

Con la información de tasa de crecimiento y participación relativa, se procede a ubicar en la gráfica BCG las unidades estratégicas de negocio obteniendo así la siguiente información (ver grafica 2).

Grafica 2 Grafica matriz BCG



Fuente: Creación propia.

La grafica anterior nos muestra la ubicación en la que se encuentra cada UEN de la empresa, los productos personalizados/otros y el servicio complementario de marcación, son los más rentables, estos están generándole mayor efectivo a la empresa.

Los demás UEN se encuentran en el cuadrante Interrogante, estos UEN necesitan de mayor inversión para mantener su posición, tienen potencial para adquirir cuota de mercado y convertirse en estrellas y luego convertirse en fuente de ingresos, estos productos también pueden estar entre los productos hueso cuando la inversión no está bien dirigida o el producto en si no es rentable.

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, la tabla 21 expone la estrategia que ayudara a cubrir las necesidades de cada cuadrante y los UEN ubicados en ellos.

Tabla 21 Estrategia matriz BCG

| ESTRATEGIA | | | | |
|---|-----------------|--------------|-------------------------------|------------------|
| CUADRANTE INTERROGANTE | | | CUADRANTE VACA LECHERA | |
| Pintura | Anchetas | Vinos | Otros/Personalizados | Marcación |
| <p>Implementar estrategias de social media para promocionar la empresa, y mantener comunicación frecuente con los clientes y clientes potenciales. (E-mail marketing, socialmedia, pagina web, google adwords, Chat-Bot). Aprovechando los espacios digitales para dar a conocer los servicios complementarios de CYM, la calidad de sus productos y su valor competitivo de personalizacion.</p> | | | | |

Fuente: Creación propia.

Las redes sociales son un medio promocional muy efectivo que con el pasar de los años ha logrado adquirir mejoras que permiten a las empresas alcanzar de forma directa su mercado, proporcionándole información pertinente sobre ellas y sus productos, ya sea a los mercados potenciales o clientes actuales. Los medios digitales, ayudan a generar una fidelización por la fácil comunicación con los usuarios, comunicación que ahora las personas exigen para obtener información personalizada de cualquier bien o servicio que deseen.

Las empresas deben tener esta herramienta dentro de sus presupuestos promocionales para no estar fuera de ritmo con el desarrollo tecnológico de la sociedad.

Para Cruz y Maderas, las redes sociales son un medio por el cual pueden dar a conocer sus ventajas competitivas, su portafolio de productos, sus procesos productivos profesionales, desarrollar mercados, mostrar la innovación en el diseño de sus productos, exponer los clientes satisfechos y la exhibición de marca que ha logrado alcanzar con la satisfacción de sus clientes.

Las redes sociales aportan no solo presencia, si no también exposición interactiva, ya que son los mismos usuarios quienes reaccionan a las marcas y difunden la información, logrando así alcanzar nuevos mercados o generar mejores relaciones con sus clientes actuales.

La comunicación que ofrece las redes sociales a las empresas es rápida efectiva y sencilla, con la comunicación se pueden exponer contenido interesante de la empresa como novedades, descuentos, experiencias, ofertas, resolver dudas, en conclusión, hacer marketing digital.

Las redes sociales son un nuevo canal de negocio para que las empresas puedan captar nuevos clientes, crear marca, ganar una reputación, darse a conocer, tener conocimiento del sector en tiempo real, estar más cerca de sus clientes actuales. Sin embargo, hay que tener en cuenta la relación con el público y la reputación de la empresa en redes, por lo que el contenido debe ser elaborado y supervisado con detalle y responder a los comentarios dudas y opiniones de los usuarios. (Soto, s.f.)

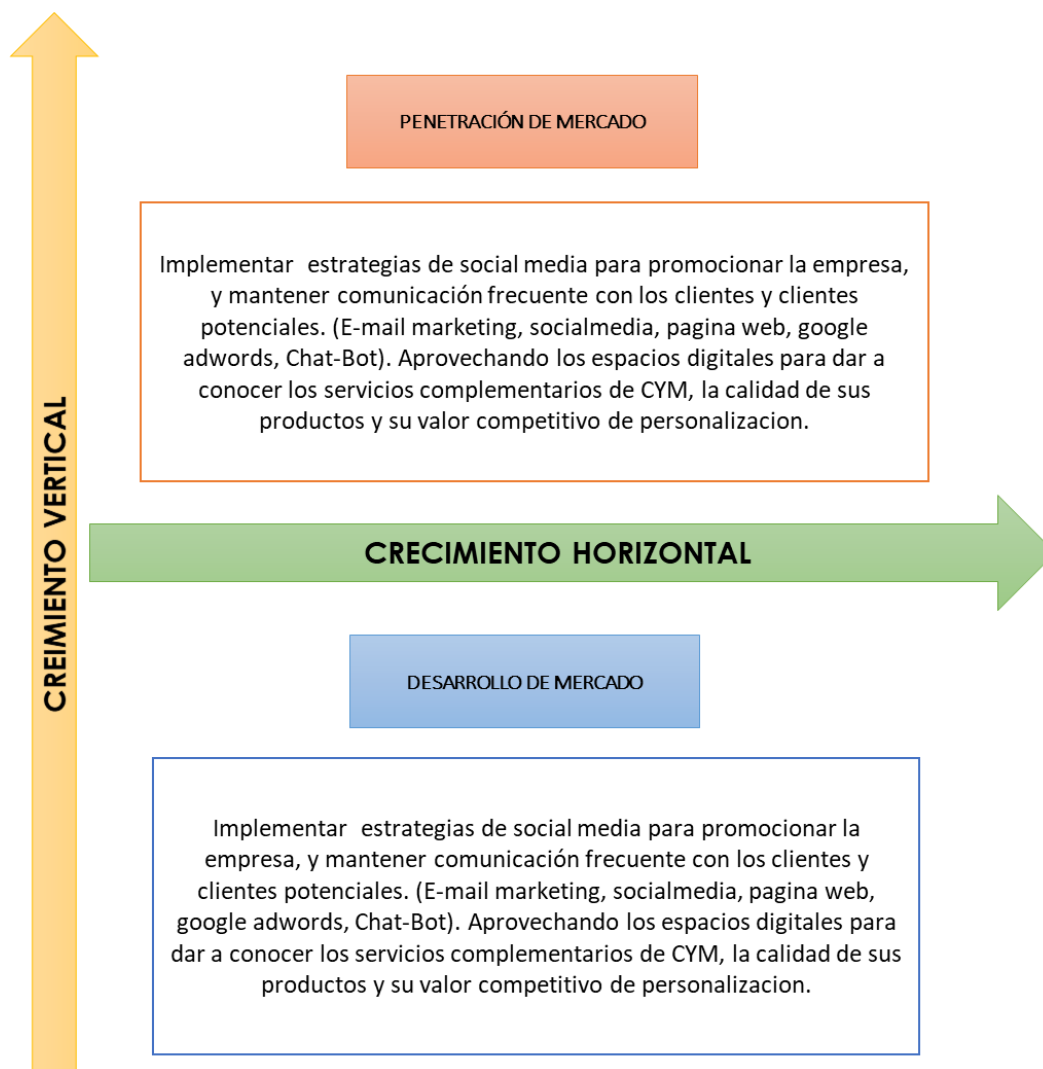
12.3 Matriz ANSOF

La matriz ANSOF es una herramienta que permite direccionar estratégicamente el crecimiento de una empresa relacionando los productos con el mercado.

Se encuentran 4 cuadrantes que definen los tipos de estrategias que pueden desarrollar las empresas y son: Desarrollo de Mercados, Penetración de Mercados, Desarrollo de Productos, Diversificación.

Para Cruz y Maderas se aplica la matriz ANSOF utilizando las primeras dos estrategias (Desarrollo de Mercados, Penetración de Mercados) (ver grafica 3).

Grafica 3 Matriz ANSOF, cuadrantes y estrategias



Fuente: Creación propia.

La estrategia “implementar estrategias de social media para promocionar la empresa, y mantener comunicación frecuente con los clientes y clientes potenciales. (E-mail marketing, social media, pagina web, google adwords, Chat-Bot). Aprovechando los espacios digitales para dar a conocer los servicios complementarios de CYM, la calidad de sus productos y su valor competitivo de personalización”, se selecciona para los dos cuadrantes de la matriz ANSOF puesto que ayuda a potencializar los productos vaca lechera

con los mercados actuales/nuevos, y los productos interrogantes en mercados actuales/nuevos, esto se logra realizando un acercamiento con los clientes, ofreciéndoles beneficios por medio de la utilización de medios digitales como el e-mail marketing, el tele marketing, las redes sociales, entre otros y al mismo tiempo desarrollar nuevos mercados ya que esta estrategia cubre esa necesidad promocionando los productos interrogantes en la temporada de compras navideñas, adquiriendo bases de datos de nuevos clientes, realizando una segmentación y además adquiriendo la base de datos de la empresa donde se encuentren clientes que cumplan con las características de la segmentación.

La matriz DOFA dio a conocer otras estrategias que ayudan a potencializar las oportunidades y fortalezas de la empresa minimizando debilidades y amenazas, dichas estrategias son evaluadas de acuerdo a la necesidad de la empresa y su capacidad de ejecución inmediata, en este caso, la principal estrategia que responde a las necesidades del segundo semestre del año 2018 es la observada en la matriz ANSOF.

13. ESTRATEGIAS

A continuación, se discrimina la estrategia establecida en la matriz ANSOFF de acuerdo a los niveles Estratégico, Táctico y Operativo. La estrategia se desarrolla en 3 niveles estratégicos que tienen una inversión total de \$6'621.862 pesos, cada nivel cumple un objetivo diferente, el primer nivel estratégico es el siguiente:

13.1 Nivel estratégico 1

Este nivel estratégico es propuesto con el fin de aumentar la exhibición de la marca y alcanzar nuevos mercados con el uso de herramientas publicitarias digitales como es Google Adwords, complementándolo con el fortalecimiento de la página web de la empresa.

La estrategia se deberá desarrollar en los meses junio y julio (ver anexo C), ya que es esta la temporada donde las empresas comienzan a realizar cotizaciones para el diseño de sus productos navideños, gif promotional, anchetas navideñas para sus empleados y clientes, entre otros, por lo tanto, esta estrategia se basa en invertir en pautas publicitarias con el motor de búsqueda Google, para que con palabras claves las empresas logren ubicar en primer lugar a Cruz y Maderas, esto se traduce en un sistema integrado de información donde se encuentra un punto de encuentro y un lugar de aterrizaje (landing page), es decir que esa búsqueda dirija a las personas al lugar que le va a proporcionar la información necesaria para contactar a Cruz y Maderas y realizar la compra, para esta estrategia se propone realizar un re diseño de la pagina web de la empresa, transformándola en una página más dinámica, ilustrativa y lo más importante informativa, para cautivar al empresario o persona y generar ventas efectivas.

Tener una página web no es suficiente para posicionar una marca y estar al alcance de los clientes, la internet es un canal de ventas muy efectivo, pero al mismo tiempo con

mayor nivel de competencia, lo que significa que se deben realizar acciones que permitan están un paso delante de dichos competidores.

Para poder alcanzar eficiencia en este medio es necesario tener claro que el comportamiento de los clientes en este canal es muy preciso, si no te encuentran no existes, las personas escogen lo que encuentran en la primera página, y esta posición es la más estratégica para alcanzar nuevos mercados, y una mayor visibilidad de la empresa.

Para el caso de Cruz y Maderas se hace el ejercicio de búsqueda con la frase: Artículos en madera en Bogotá, y se encuentran 231.000 resultados, encontrando como primer resultado a Páginas amarillas con la información de diferentes empresas.

Por lo tanto, se encuentra que la herramienta que puede ayudar a reposicionar a Cruz y Maderas en internet es el servicio de Google Adwords, un instrumento que se utiliza para ofrecer anuncios de texto en la pagina principal de una búsqueda relacionada con palabras claves de la empresa.

A continuación, la tabla 22 expone el nivel estratégico 1 discriminado en niveles tácticos y operativos.

Tabla 22 Nivel estratégico 1 de la estrategia general

| ESTRATEGIA GENERAL | | Implementar estrategias de social media para promocionar la empresa, y mantener comunicación frecuente con los clientes y clientes potenciales. (E-mail marketing, socialmedia, pagina web, google adwords, Chat-Bot). Aprovechando los espacios digitales para dar a conocer los servicios complementarios de CYM, la calidad de sus productos y su valor competitivo de personalizacion. | | | | | | | |
|------------------------|--|--|--|-----|--|---|---|--|-----------------|
| OBJETIVO | | Aumentar la exhibición de la marca y encontrar nuevos mercados | | | | | | | |
| ID | NIVEL ESTRATEGICO | ID | NIVEL TACTICO | ID | NIVEL OPERATIVO | PLAN DE CONTINGENCIA | RESPONSABLES | ENTREGABLES | PRESUPUESTO |
| 1 | Promocionar la empresa en el principal motor de busqueda (Google). | 1 | Rediseñar la pagina web de la empresa | 1.1 | Recolectar informacion y material grafico para nutrir la pagina web | Evaluar el flujo de visitas de la pagina web frecuentemente, analizando la actividad relizada por los internautas. Ademas, cuando los clientes se contacten cor la empresa, realizar encuesta para conocer el medio por el cual se entero de los productos y servicios. | Departamento administrativo con asesoria de un Outsourcing especializado en diseño de paginas web | Pagina web rediseñada | \$ 500.000,00 |
| | | | | 1.2 | Realizar el diagrama de flujo de la pagina web | | | | |
| | | | | 1.3 | Ubicar la informacion y material obtenido | | | | |
| | | | | 1.4 | Realizar prueba piloto | | | | |
| | | 2 | Implementar la estrategia Digital | 2.1 | Contactar a google para obtener informacion del servicio de reposicionamiento de pagina | | Auxiliar administrativa | Estrategia digital en funcionamiento | \$ 26.041,00 |
| | | | | 2.2 | Asignar un presupuesto para la estrategia promocional | | Departamento administrativo y financiero | | \$ 400.000,00 |
| | | | | 2.3 | Analisar los servicios que ofrecen partiendo del presupuesto asignado | | | | |
| | | | | 2.4 | Seleccionar el servicio que se adapte a las necesidades de la empresa (cantidad de días de pauta, palabras claves posibles para la busqueda) | | | | |
| | | 3 | Ejecucion y control de la estrategia digital | 3.1 | Poner en marcha el servicio adquirido a google. | | Departamento administrativo con asesoria de un Outsourcing especializado en CEO | Informe del rendimiento de la pauta publicitaria | \$ 700.000,00 |
| | | | | 3.2 | Monitorear el numero de visitas de la pagina | | | | |
| | | | | 3.3 | Monitorear la interaccion en la pagina | | | | |
| | | | | 3.4 | Medir la relacion costo beneficio de la estrategia (indicadores de medicion) | | | | |
| COSTO TOTAL ESTRATEGIA | | | | | | | | | \$ 1.626.041,00 |

Fuente: Creación propia.

13.2 Nivel estratégico 2

Este nivel estratégico es propuesto con el fin de incentivar la compra de los productos Interrogantes de la empresa, utilizando herramientas como el E-mail marketing y el Tele marketing, llegando a nuevos clientes y clientes actuales.

Esta estrategia establece identificar los clientes potenciales de la empresa, para ofrecerles una oferta, promoción o descuento, en la compra de artículos en madera (anchetas, vinos), para aumentar sus ventas. De igual forma se propone identificar clientes que adquieran este tipo de artículos y comunicarte ofertas especiales, recordándoles que son valiosos para la empresa. La herramienta de comunicación que se propone, es el uso del E-mail marketing, un medio comunicacional en el que se hace uso del correo electrónico, y cuyo principal objetivo es captar la atención de clientes potenciales aumentando el numero de ventas. Estas campañas de E-mail Marketing es una buena forma de incrementar el numero de clientes, es un método practico y muy económico, además se puede llegar a una cifra de empresas muy rápido.

El tele marketing, es una herramienta que permite fidelizar clientes y conseguir nuevos, es un servicio que se debe realizar meticulosamente puesto que este es el primer contacto que tienen los clientes con la empresa y debe estar diseñado con el fin de transmitirle seguridad, amabilidad, credibilidad e información detallada de los productos o servicios de la empresa.

A continuación se muestran los niveles tácticos y operativos del nivel estratégico (ver tabla 23).

Tabla 23 Nivel estratégico 2 de la estrategia general

| OBJETIVO | | Incentivar la compra de productos interrogantes | | | | | | | | |
|------------------------|---|---|--|-----|--|---|--|--|---|---------------|
| ID | NIVEL ESTRATEGICO | ID | NIVEL TACTICO | ID | NIVEL OPERATIVO | PLAN DE CONTINGENCIA | RESPONSABLES | ENTREGABLES | PRESUPUESTO | |
| 2 | Promocionar los productos mas solicitados en la temporada navideña (Anchetas, vinos) con clientes actuales y clientes potenciales | 1 | Seleccionar clientes nuevos | 1.1 | Determinar las características de los clientes | Evaluar la cantidad de empresas contactadas con la entrega efectiva del mensaje y respuesta emitida. Además, cuando los clientes se contacten cor la empresa, realizar encuesta para conocer el medio por el cual se entero de los productos y servicios. | Departamento | Base de datos clientes nuevos | \$ 200.000,00 | |
| | | | | 1.2 | Realizar búsqueda de las empresas que cumplan con las características, por medios digitales, entidades publicas, paginas amarillas, directorios, observacion . | | Auxiliar administrativo acompañado de un Outsourcing de consultoria en marketing | | \$ 456.248,00 | |
| | | | | 1.3 | Crear base de datos de los clientes obtenidos adquiriendo informacion de contacto , correo, telefono, direccion. | | | | | |
| | | 2 | Seleccionar clientes actuales | 2.1 | Identificar los clientes de la base de datos de la empresa que cumplan con las características de la promocion. | | Auxiliar administrativo | Base de datos clientes actuales | \$ 78.124,00 | |
| | | | | | | | | | | |
| | | 3 | Diseñar estrategia promocial para cada tipo de cliente | | 3.1 | | Establecer las politicas de ventas (descuentos, bono regalo, fechas de entregas, volumenes de compra, paquetes promocionales, obsequios, programar una cita) | Departamento administrativo acompañado de un Outsourcing de consultoria en marketing | Informe Estrategia promocional | \$ 800.000,00 |
| | | | | | 3.2 | | Seleccionar sistema para la publicidad (correo electronico, llamada telefonica) | | | |
| | | | | | 3.3 | | Definir materia publicitario para la estrategia (copy, poster). | | | |
| | | | | | 3.4 | | Realizar analisis de costos y presupuesto para la estrategia promocional | | | |
| | | | | | 3.5 | | Dirigir estrategia promocional al departamento administrativo y financiero (esperar aprobacion) | | | |
| | | | | | 3.6 | | Analizar estrategia promocional (aprobar o denegar) | Departamento administrativo, financiero y propietario | Aprobacion de la estrategia | \$ - |
| | | | | | 3.7 | | Crear material publicitario para la estrategia (copy, poster) | Departamento de diseño | Material publicitario | \$ 150.000,00 |
| | | 4 | Ejecutar estrategia promocial | | 4.1 | | Contactar los clientes por los sistemas seleccionados. | Auxiliar administrativo | Soporte de la cantidad de empresas que respondieron | \$ 911.449,00 |
| | | | | | 4.2 | | Enviar estrategia promocional correspondiente | | | |
| COSTO TOTAL ESTRATEGIA | | | | | | | | | \$ 2.595.821,00 | |

Fuente: Creación propia.

13.3 Nivel Estratégico 3

Este nivel estratégico se propone con el fin de alcanzar una mayor exhibición de marca, alcanzado clientes potenciales y clientes actuales por medio del uso de las redes sociales de la empresa (facebook e Instagram).

La inversión en anuncios publicitarios en redes sociales es baja, pero logra alcanzar un gran impacto, se tienen métodos para segmentar y alcanzar mas el mercado objetivo, diseñar campañas específicas dependiendo de datos demográficos, sociodemográficos, etc.

Las redes sociales proporcionan mayor flexibilidad de formatos de anuncios, visuales (imagen o video) anuncios, textos, links de información, entre otros. Estas redes permiten conocer el rendimiento de sus redes, estadísticas comportamientos de las personas, avances de la campaña publicitarias, visitas, likes, esto permite evaluar resultados y conocer a los seguidores para implementar estrategias que sean efectivas.

Es importante tener en cuenta el contenido que se comparte con los seguidores, que sea de alto impacto y relevante. Además el manejo responsable de estas rede es de gran importancia porque allí se maneja una reputación de la empresa y es necesario mantenerla positivamente.

A continuación, se muestran los niveles tácticos y operativos de este nivel estratégico (ver tabla 24).

Tabla 24 Nivel estratégico 3 de la estrategia general

| ESTRATEGIA GENERAL | | Implementar estrategias de social media para promocionar la empresa, y mantener comunicación frecuente con los clientes y clientes potenciales. (E-mail marketing, socialmedia, pagina web, google adwords, Chat-Bot). Aprovechando los espacios digitales para dar a conocer los servicios complementarios de CYM, la calidad de sus productos y su valor competitivo de personalizacion. | | | | | | | | |
|------------------------|--|--|--|-----|--|---|---|---|-------------|--------------|
| OBJETIVO | | Aumentar la exhibición de la marca alcanzando clientes potenciales y fidelizando clientes actuales | | | | | | | | |
| ID | NIVEL ESTRATEGICO | ID | NIVEL TACTICO | ID | NIVEL OPERATIVO | PLAN DE CONTINGENCIA | RESPONSABLES | ENTREGABLES | PRESUPUESTO | |
| 3 | Informar a cerca del servicio de diseño y personalizacion de productos, haciendo énfasis en el slogan de la empresa "tomeamos sus ideas", compartiendo informacion de las experiencias de clientes satisfechos, productos personalizados hechos por la empresa que sean innovadores. | 1 | Adquirir contenido para la fan page de Facebook y cuenta en Instagram. | 1.1 | Tomar fotografías en HD de los productos personalizados hechos por la empresa. | Evaluar las estadísticas de la fan page y cuenta de instagram continuamente. (personas alcanzada, numero de visitas, numero de seguimientos, numero de likes, comentarios, iteraciones, etc). | Directora departamento de Diseño | Fotografías en HD | \$ | |
| | | | | 1.2 | Encontrar encontrar experiencial (fotos, videos, testimonios) de los clientes usando los productos hechos por CYM. | | | Contenido experiencial (fotos, videos, tesminionios). | | |
| | | | | 1.3 | Crear posters que relacionen la empresa y su eslogan. | | | Contenido divertido para las redes sociales (posters, memes, imágenes) y el hashtag | | |
| | | 2 | Diseñar cronograma de publicaciones. | 2.1 | Identificar fecha y hora de mayor interaccion de los clientes en redes sociales. | | Outsorurcing con empresa especializada en Community Manager | Cronograma de publicaciones | \$ | 2.000.000,00 |
| | | | | 2.2 | Distribuir el contenido en las fechas identificadas anteriormente. | | | | | |
| | | | | 2.3 | Programar publicaciones automaticas (facebook). | | | | | |
| | | 3 | Pagar por promover las publicaciones en las redes. | 3.1 | Segmentar el mercado al que se espera llegue la informacion (edad, territorio, cantidad de dias a pautar) | | Outsorurcing con empresa especializada en Community Manager | Informe de la propuesta publicitaria | \$ | 400.000,00 |
| | | | | 3.2 | Dirigir propuesta de pautas al area administrativa y esperar aprobacion | | | Aprobacion | | |
| | | | | 3.3 | Analizar costos y beneficios de la propuesta (aprobar o denegar). | | Jefe administrativo y propietario | Soporte de entrega del dinero | | |
| | | | | 3.4 | Solicitar dinero para pautas al area administrativa. | | Outsorurcing con empresa especializada en Community Manager | Soporte de pago | | |
| | | | | 3.5 | Realizar pago. | | | Publicaciones en redes | | |
| | | 4 | Ejecutar la estrategia promocional | 4.1 | Poner en marcha el programa de publicaciones | | | | \$ | 2.400.000,00 |
| COSTO TOTAL ESTRATEGIA | | | | | | | | | | |

Fuente: Creación propia.

14. RECOMENDACIONES

En la matriz DOFA, se dieron a conocer diferentes estrategias que ayudan al crecimiento de Cruz y Maderas, estas estrategias se proponen con el fin de potencializar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades y lograr disminuir amenazas y debilidades que presenta la organización, entre ellas se encuentran estrategias que no tienen una aplicación inmediata, pero que se consideran necesarias para el mejoramiento de la organización, dichas estrategias son: 1. la implementación de políticas organizacionales y 2. la delegación de funciones para cada departamento de la empresa se pueden subsanar con la implementación de un sistema de gestión de calidad, la estrategia de 3. implementar el diseño de un prototipo de productos para pedidos de artículos a gran escala o para altos volúmenes de producción, e 4. implementar un método de recolección de información para conocer las preferencias de los clientes y su nivel de satisfacción ayudan a proporcionarle a los clientes un mejor servicio y al mismo tiempo adquirir información pertinente de los clientes para desarrollar procesos de mejora continua que alimentaran el proceso de gestión de calidad.

La investigación de la competencia es fundamental para conocer la situación en la que se encuentra la empresa dentro del sector en el que se desempeña, es recomendable que Cruz y Maderas realice un análisis frecuentemente de su sector conociendo su nivel de crecimiento.

15. CONCLUSIONES

Cruz y maderas es una empresa con bastante potencial de crecimiento por su capacidad interna fuerte, teniendo en cuenta la categoría a la que pertenece dentro de los tipos de empresa que existen. La capacidad para la inversión después del análisis financiero y el de la matriz PEYEA, es óptima, puesto que su nivel de endeudamiento es tan alto lo cual le permite adquirir inversiones.

Cruz y maderas se dirigen a un mercado empresarial que dependiendo de la temporada del año tiene un comportamiento de consumo variado, en el primer semestre del año manifiesta interés en los productos personalizados, y en la segunda mitad del año muestra interés en los productos como estuches, packaging y anquetas.

La estrategia para implementar en el plan está enfocada en sacarle el mayor provecho a la era digital, incursionando efectiva y eficazmente en estos medios para penetrar el mercado (actual) y encontrar nuevos mercados (desarrollar). Sin embargo, las otras estrategias identificadas en la matriz DOFA se recomienda llevarlas a una aplicación temprana, ya sea para el próximo año, la aplicación está sujeta a la capacidad de ejecución con la que la empresa disponga.

El valor competitivo que tiene la empresa es bueno, Cruz y Maderas usa este valor para transmitir credibilidad a sus clientes, por tal razón la estrategia enfocada a redes sociales permite comunicar el valor agregado que añaden a sus productos y su cultura organizacional.

16. BIBLIOGRAFÍA

- A.M.A. (1995). American Marketing Association. Chicago.
- Aguilar Pozze, J., & Guzowski, E. (2011). *Materiales y Materias Primas*. Obtenido de Instituto Nacional de Educación Tecnológica: <http://www.inet.edu.ar/wp-content/uploads/2012/11/madera.pdf>
- Alcaide, J. C., Bernúez, S., Díaz Aroca, E., Espinosa, R., Muñiz, R., & Smith, C. (2013). *Marketing y Pymes, Las principales claves del marketing en la pequeña y mediana empresa*.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (12 de enero de 2017). *Alcaldía Mayor de Bogotá*. Obtenido de <http://www.bogota.gov.co/temas-de-ciudad/desarrollo-economico/feria-de-muebles-y-maderas-en-bogota-0>
- Ancin, J. M. (2008). *El Plan de Marketing en la Practica*. Esic.
- Arango, T. (12 de Febrero de 2014). *Sector BTL ocupa primer lugar en la torta publicitaria con inversion de \$1,29 billones*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/sector-btl-ocupa-primer-lugar-en-la-torta-publicitaria-con-inversion-de-129-billones-2105579>
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Prentice Hall.
- EL TIEMPO. (18 de septiembre de 2016). *EL TIEMPO*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/bogota/trafico-ilegal-de-madera-en-colombia-41677>
- IBCE. (Junio de 2016). *Instituto Bolivariano de Comercio Exterior*. Obtenido de Amrica Latina, un Proveedor Potencial de Madera: http://ibce.org.bo/images/estudios_mercado/Perfil-America-Latina-Comercio-Madera.pdf
- Imber, J. (2003). *Direccionario de Mercadotecnia*. Mexico: Continetal.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Direccion de Marketing*. Pearson.
- Lambin, J. J. (1995). *Marketing Estratégico, 3ª Edición*. Madrid: McGraw-Hill.
- Ministerio de Agricultura. (Junio de 2017). *Ministerio de Agricultura*. Colombia. Obtenido de Cadena de Forestal, Indicadores e Instrumentos .
- Munuera Aleman, J., & Rodriguez Escudero, A. (2015). *Estrategias de Marketing, Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Colombia: ESIC.
- Pulido, C. G. (25 de Enero de 2018). Representante Legal y Gerente, Cruz y Maderas. (M. A. Medina, Entrevistador)

- Revista Semana. (9 de Junio de 2017). *Semana Sostenible*. Obtenido de Las dos caras del mercado de la madera en Colombia: <http://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/madera-ilegal-en-colombia-las-dos-caras-del-mercado-de-madera-en-colombia/38011>
- Rueda Tocarruncho, A., Moreno orjuela, R., & Zuñiga Gallego, J. (2016). *Gobernanza Forestal*. Obtenido de Guia de compra y consumo responsable de madera en Colombia: http://www.bosquesflegt.gov.co/sites/default/files/publicaciones/GuiaCCRM_VF.pdf
- Soto, B. (s.f.). *Gestion. Org*. Obtenido de La importancia de las redes sociales para la empresa: www.gestion.org/la-importancia-de-las-redes-sociales-para-la-empresa/

17. ANEXOS

Anexo A Análisis horizontal de los estados financieros de CYM

| ANALISIS HORIZONTAL | | | | |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|
| ESTADO SITUACION FINANCIERA | | | | |
| CUENTA | 2015 | 2016 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION PORCENTUAL |
| ACTIVOS | \$ 397.559.788,63 | \$ 408.942.612,37 | \$ 11.382.823,74 | 3% |
| ACTIVOS CORRIENTES | \$ 32.957.788,63 | \$ 28.942.612,37 | -\$ 4.015.176,26 | -12% |
| BANCO DAVIVIENDA - Cta. Ah. | \$ 2.469.306,63 | \$ 5.667.926,20 | \$ 3.198.619,57 | 130% |
| BANCO OCCIDENTE - Cta. Cte. | \$ 400.000,00 | \$ 404.686,17 | \$ 4.686,17 | 1% |
| Cuentas por cobrar | \$ 15.600.000,00 | \$ 9.520.000,00 | -\$ 6.080.000,00 | -39% |
| Inversiones | \$ 9.238.482,00 | \$ 6.500.000,00 | -\$ 2.738.482,00 | -30% |
| Inventarios | \$ 5.250.000,00 | \$ 6.850.000,00 | \$ 1.600.000,00 | 30% |
| ACTIVOS FIJOS | \$ 364.602.000,00 | \$ 380.000.000,00 | \$ 15.398.000,00 | 4% |
| Cl. 71A No. 20 - 68 | \$ 264.602.000,00 | \$ 280.000.000,00 | \$ 15.398.000,00 | 6% |
| Vehículo TOYOTA | \$ 15.000.000,00 | \$ 15.000.000,00 | \$ - | 0% |
| Maq. Y Equipo | \$ 70.000.000,00 | \$ 70.000.000,00 | \$ - | 0% |
| Muebles y Enseres | \$ 15.000.000,00 | \$ 15.000.000,00 | \$ - | 0% |
| PASIVOS | \$ 65.809.329,29 | \$ 44.967.781,77 | -\$ 20.841.547,52 | -32% |
| PASIVOS CORRIENTES | \$ 30.407.253,09 | \$ 22.851.643,77 | -\$ 7.555.609,32 | -25% |
| CUOTA DE BANCO OCCIDENTE - Cartera | \$ 6.064.321,80 | \$ 4.842.981,00 | -\$ 1.221.340,80 | -20% |
| BANCO OCCIDENTE - T.C. Visa | \$ 2.832.733,22 | \$ 2.015.697,05 | -\$ 817.036,17 | -29% |
| BANCO OCCIDENTE - T.C. Master | \$ 2.664.854,07 | \$ 1.931.544,72 | -\$ 733.309,35 | -28% |
| CUOTA DE APOYOS FINANCIEROS | \$ 12.247.344,00 | \$ 10.955.821,00 | -\$ 1.291.523,00 | -11% |
| Impuestos | \$ 6.598.000,00 | \$ 3.105.600,00 | -\$ 3.492.400,00 | -53% |
| PASIVOS LARGO PLAZO | \$ 35.402.076,20 | \$ 22.116.138,00 | -\$ 13.285.938,20 | -38% |
| BANCO OCCIDENTE - Cartera | \$ 19.442.499,20 | \$ 15.820.859,00 | -\$ 3.621.640,20 | -19% |
| APOYOS FINANCIEROS | \$ 15.959.577,00 | \$ 6.295.279,00 | -\$ 9.664.298,00 | -61% |
| PATRIMONIO | \$ 331.750.459,34 | \$ 363.974.830,60 | \$ 32.224.371,26 | 10% |
| ESTADO DE RESULTADOS | | | | |
| CUENTA | 2015 | 2016 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION PORCENTUAL |
| Ingresos actividad comercial | \$ 106.571.154,00 | \$ 86.010.178,00 | -\$ 20.560.976,00 | -19% |
| Rendimientos Financieros | \$ 8.960,00 | \$ 1.925,68 | -\$ 7.034,32 | -79% |
| TOTAL INGRESOS | \$ 106.580.114,00 | \$ 86.012.103,68 | -\$ 20.568.010,32 | -19% |
| Ingresos No Rta. No G.O (-) | \$ - | \$ 1.472,37 | \$ 1.472,37 | - |
| INGRESOS NETOS | \$ 106.580.114,00 | \$ 86.010.631,31 | -\$ 20.569.482,69 | -19% |
| Costos y Deducciones | \$ 58.549.019,72 | \$ 45.585.394,34 | -\$ 12.963.625,38 | -22% |
| RENTA LIQUIDA | \$ 48.031.094,28 | \$ 40.425.236,97 | -\$ 7.605.857,31 | -16% |
| Renta presuntiva | \$ 10.228.988,10 | \$ 9.952.513,78 | -\$ 276.474,32 | -3% |
| Renta externa | \$ - | \$ - | \$ - | - |
| RENTA LIQUIDA GRAVABLE | \$ 48.031.094,28 | \$ 40.425.236,97 | -\$ 7.605.857,31 | -16% |
| Impuesto a la Renta | \$ 3.269.327,01 | \$ 1.518.948,72 | -\$ 1.750.378,29 | -54% |
| UTILIDAD NETA | \$ 44.761.767,27 | \$ 38.906.288,25 | -\$ 5.855.479,02 | -13% |

Fuente: Creación propia.

Anexo B Cronograma del nivel estratégico 1 de la estrategia general (parte 1)

| CRONOGRAMA NIVEL ESTRATEGICO 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Promocionar la empresa en el principal motor de busqueda (Google). | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NIVEL ESTRATEGICO TACTICO Y OPERATIVO | | | | | | | | | | | | | | | | JUNIO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S |
| | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| NT.1 | Rediseñar la pagina web de la empresa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ID. NO. | DESCRIPCION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 | Recolectar informacion y material grafico para nutrir la pagina web | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 | Realizar el diagrama de flujo de la pagina web | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3 | Ubicar la informacion y material obtenido | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.4 | Realizar prueba piloto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NT. 2 | Implementar la estrategia Digital | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ID. NO. | DESCRIPCION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 | Contactar a google para obtener informacion del servicio de reposicionamiento de pagina | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2 | Asignar un presupuesto para la estrategia promocional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.3 | Analisar los servicios que ofrecen partiendo del presupuesto asignado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.4 | Seleccionar el servicio que se adapte a las necesidades de la empresa (cantidad de dias de pauta, palabras claves) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NT. 3 | Ejecucion y control de la estrategia digital | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ID. NO. | DESCRIPCION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 | Poner en marcha el servicio adquirido a google. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2 | Monitorear el numero de visitas de la pagina | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.3 | Monitorear la interaccion en la pagina | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.4 | Medir la relacion costo beneficio de la estrategia (indicadores de medicion) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Creación propia.

Anexo C Cronograma del Nivel estratégico 1 de la estrategia general (parte 2)

| CRONOGRAMA NIVEL ESTRATEGICO 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| Promocionar la empresa en el principal motor de búsqueda (Google). | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NIVEL ESTRATEGICO TACTICO Y OPERATIVO | | JULIO | | | | | | | | | | | | | | |
| | | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | D | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 19 |
| NT.1 | Rediseñar la pagina web de la empresa | | | | | | | | | | | | | | | |
| ID. NO. | DESCRIPCION | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 | Recolectar informacion y material grafico para nutrir la pagina web | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 | Realizar el diagrama de flujo de la pagina web | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3 | Ubicar la informacion y material obtenido | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.4 | Realizar prueba piloto | | | | | | | | | | | | | | | |
| NT. 2 | Implementar la estrategia Digital | | | | | | | | | | | | | | | |
| ID. NO. | DESCRIPCION | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 | Contactar a google para obtener informacion del servicio de reposicionamiento de pagina | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2 | Asignar un presupuesto para la estrategia promocional | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.3 | Analizar los servicios que ofrecen partiendo del presupuesto asignado | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.4 | Seleccionar el servicio que se adapte a las necesidades de la empresa (cantidad de dias de pauta, palabras claves posibles para la busqueda) | | | | | | | | | | | | | | | |
| NT. 3 | Ejecucion y control de la estrategia digital | | | | | | | | | | | | | | | |
| ID. NO. | DESCRIPCION | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 | Poner en marcha el servicio adquirido a google. | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2 | Monitorear el numero de visitas de la pagina | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.3 | Monitorear la interaccion en la pagina | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.4 | Medir la relacion costo beneficio de la estrategia (indicadores de medicion) | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Creación propia.

Anexo D Cronograma del nivel estrategico2 de la estrategia general (parte 1)

| CRONOGRAMA NIVEL ESTRATEGICO 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Promocionar los productos mas solicitados en la temporada navideña (Anchetas, vinos) con clientes actuales y clientes potenciales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NIVEL ESTRATEGICO TACTICO Y OPERATIVO | | JUNIO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| NT.1 | Seleccionar clientes nuevos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ID. NO. | DESCRIPCION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 | Determinar las características de los clientes nuevos . | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 | Realizar búsqueda de las empresas que cumplan con las características, por medios digitales, entidades publicas, paginas amarillas, directorios, observacion . | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3 | Crear base de datos de los clientes obtenidos adquiriendo informacion de contacto , correo, telefono, direccion. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NT. 2 | Seleccionar clientes actuales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ID. NO. | DESCRIPCION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 | Identificar los clientes de la base de datos de la empresa que cumplan con las características de la promocion. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NT. 3 | Diseñar estrategia promocinal para cada tipo de cliente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ID. NO. | DESCRIPCION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 | Establecer las politicas de ventas (descuentos, bono regalo, fechas de entregas, volumenes de compra, paquetes promocionales, obsequios, programar una cita) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2 | Seleccionar sistema para la publicidad (correo electronico, llamada telefonica) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.3 | Definir materia publicitario para la estrategia (copy, poster). | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.4 | Realizar analisis de costos y presupuesto para la estrategia promocional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.5 | Dirigir estrategia promocional al departamento administrativo y financiero (esperar aprobacion) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.6 | Analizar estrategia promocional (aprobar o denegar) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.7 | Crear material publicitario para la estrategia (copy, poster) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NT. 4 | Ejecutar estrategia promocinal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ID. NO. | DESCRIPCION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 | Contactar los clientes por los sistemas seleccionados. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.2 | Enviar estrategia promocional correspondiente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Creación propia.

Fuente: Creación propia.

Anexo F Cronograma nivel estratégico 2 de la estrategia general (parte 3)

| CRONOGRAMA NIVEL ESTRATEGICO 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Promocionar los productos mas solicitados en la temporada navideña (Anchetas, vinos) con clientes actuales y clientes potenciales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NIVEL ESTRATEGICO TACTICO Y OPERATIVO | | AGOSTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| NT.1 | Seleccionar clientes nuevos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ID. NO. | DESCRIPCION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 | Determinar las características de los clientes nuevos . | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 | Realizar búsqueda de las empresas que cumplan con las características, por medios digitales, entidades publicas, paginas amarillas, directorios, observacion . | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3 | Crear base de datos de los clientes obtenidos adquiriendo informacion de contacto , correo, telefono, direccion. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NT. 2 | Seleccionar clientes actuales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ID. NO. | DESCRIPCION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 | Identificar los clientes de la base de datos de la empresa que cumplan con las características de la promocion. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NT. 3 | Diseñar estrategia promocinal para cada tipo de cliente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ID. NO. | DESCRIPCION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 | Establecer las politicas de ventas (descuentos, bono regalo, fechas de entregas, volúmenes de compra, paquetes promocionales, obsequios, programar una cita) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2 | Seleccionar sistema para la publicidad (correo electronico, llamada telefonica) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.3 | Definir materia publicitario para la estrategia (copy, poster). | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.4 | Realizar analisis de costos y presupuesto para la estrategia promocional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.5 | Dirigir estrategia promocional al departamento administrativo y financiero (esperar aprobacion) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.6 | Analizar estrategia promocional (aprobar o denegar) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.7 | Crear material publicitario para la estrategia (copy, poster) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NT. 4 | Ejecutar estrategia promocinal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ID. NO. | DESCRIPCION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 | Contactar los clientes por los sistemas seleccionados. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.2 | Enviar estrategia promocional correspondiente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Creación propia.

Anexo G Cronograma nivel estratégico 3 de la estrategia general (parte 1)

| CRONOGRAMA NIVEL ESTRATEGICO 3 Informar a cerca del servicio de diseño y personalizacion de productos, haciendo énfasis en el slogan de la empresa "torneamos sus ideas", compartiendo informacion de las experiencias de clientes satisfechos, productos personalizados hechos por la empresa que sean innovadores | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| NIVEL ESTRATEGICO TACTICO Y OPERATIVO | | AGOSTO | | | | | | | | | | | |
| | | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V |
| | | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| NT.1 | Adquirir contenido para la fan page de Facebook y cuenta en Instagram. | | | | | | | | | | | | |
| ID. NO. | DESCRIPCION | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 | Tomar fotografías en HD de los productos personalizados hechos por la empresa. | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 | Encontrar encontrar experiencial (fotos, videos, testimonios) de los clientes usando los productos hechos por CYM. | | | | | | | | | | | | |
| 1.3 | Crear posters que relacionen la empresa y su eslogan. | | | | | | | | | | | | |
| NT. 2 | Diseñar cronograma de publicaciones. | | | | | | | | | | | | |
| ID. NO. | DESCRIPCION | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 | Identificar fecha y hora de mayor interaccion de los clientes en redes sociales. | | | | | | | | | | | | |
| 2.2 | Distribuir el contenido en las fechas identificadas anteriormente. | | | | | | | | | | | | |
| 2.3 | Programar publicaciones automaticas (facebook). | | | | | | | | | | | | |
| NT.3 | Pagar por promover las publicaciones en las redes. | | | | | | | | | | | | |
| ID. NO. | DESCRIPCION | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 | Segmentar el mercado al que se espera llegue la informacion (edad, territorio, cantidad de dias a pautar) | | | | | | | | | | | | |
| 3.2 | Dirigir propuesta de pautas al area administrativa y esperar aprobacion | | | | | | | | | | | | |
| 3.3 | Analizar costos y beneficios de la propuesta (aprobar o denegar). | | | | | | | | | | | | |
| 3.4 | Solicitar dinero para pautas al area administrativa. | | | | | | | | | | | | |
| 3.5 | Realizar pago. | | | | | | | | | | | | |
| NT.4 | Ejecutar la estrategia promocional | | | | | | | | | | | | |
| ID. NO. | DESCRIPCION | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 | Poner en marcha el programa de publicaciones | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Creación propia.

Anexo H Cronograma nivel estratégico 3 de la estrategia general (parte 2)

| CRONOGRAMA NIVEL ESTRATEGICO 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Informar a cerca del servicio de diseño y personalizacion de productos, haciendo enfasis en el slogan de la empresa "torneamos sus ideas", compartiendo informacion de las experiencias de clientes satisfechos, productos personalizados hechos por la empresa que sean innovadores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NIVEL ESTRATEGICO TACTICO Y OPERATIVO | | SEPTIEMBRE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| NT.1 | Adquirir contenido para la fan page de Facebook y cuenta en Instagram. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ID. NO. | DESCRIPCION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 | Tomar fotografias en HD de los productos personalizados hechos por la empresa. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 | Encontrar encontrar experiencial (fotos, videos, testimonios) de los clientes usando los productos hechos por CYM. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3 | Crear posters que relacionen la empresa y su eslogan. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NT. 2 | Diseñar cronograma de publicaciones. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ID. NO. | DESCRIPCION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 | Identificar fecha y hora de mayor interaccion de los clientes en redes sociales. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2 | Distribuir el contenido en las fechas identificadas anteriormente. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.3 | Programar publicaciones automaticas (facebook). | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NT.3 | Pagar por promover las publicaciones en las redes. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ID. NO. | DESCRIPCION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 | Segmentar el mercado al que se espera llegue la informacion (edad, territorio, cantidad de dias a pautar) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2 | Dirigir propuesta de pautas al area administrativa y esperar aprobacion | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.3 | Analizar costos y beneficios de la propuesta (aprobar o denegar). | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.4 | Solicitar dinero para pautas al area administrativa. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.5 | Realizar pago. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NT.4 | Ejecutar la estrategia promocional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ID. NO. | DESCRIPCION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 | Poner en marcha el programa de publicaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Creación propia.

Anexo I Cronograma nivel estratégico 3 de la estrategia general (parte 3)

| CRONOGRAMA NIVEL ESTRATEGICO 3 Informar a cerca del servicio de diseño y personalizacion de productos, haciendo énfasis en el slogan de la empresa "torneamos sus ideas", compartiendo informacion de las experiencias de clientes satisfechos, productos personalizados hechos por la empresa que sean innovadores | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---------|---|
| NIVEL ESTRATEGICO TACTICO Y OPERATIVO | | | | | | | | | | | | OCTUBRE | |
| | | | | | | | | | | | | L | M |
| | | | | | | | | | | | | 1 | 2 |
| NT.1 | Adquirir contenido para la fan page de Facebook y cuenta en Instagram. | | | | | | | | | | | | |
| ID. NO. | DESCRIPCION | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 | Tomar fotografías en HD de los productos personalizados hechos por la empresa. | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 | Encontrar encontrar experiencial (fotos, videos, testimonios) de los clientes usando los productos hechos por CYM. | | | | | | | | | | | | |
| 1.3 | Crear posters que relacionen la empresa y su eslogan. | | | | | | | | | | | | |
| NT. 2 | Diseñar cronograma de publicaciones. | | | | | | | | | | | | |
| ID. NO. | DESCRIPCION | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 | Identificar fecha y hora de mayor interaccion de los clientes en redes sociales. | | | | | | | | | | | | |
| 2.2 | Distribuir el contenido en las fechas identificadas anteriormente. | | | | | | | | | | | | |
| 2.3 | Programar publicaciones automaticas (facebook). | | | | | | | | | | | | |
| NT.3 | Pagar por promover las publicaciones en las redes. | | | | | | | | | | | | |
| ID. NO. | DESCRIPCION | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 | Segmentar el mercado al que se espera llegue la informacion (edad, territorio, cantidad de dias a pautar) | | | | | | | | | | | | |
| 3.2 | Dirigir propuesta de pautas al area administrativa y esperar aprobacion | | | | | | | | | | | | |
| 3.3 | Analizar costos y beneficios de la propuesta (aprobar o denegar). | | | | | | | | | | | | |
| 3.4 | Solicitar dinero para pautas al area administrativa. | | | | | | | | | | | | |
| 3.5 | Realizar pago. | | | | | | | | | | | | |
| NT.4 | Ejecutar la estrategia promocional | | | | | | | | | | | | |
| ID. NO. | DESCRIPCION | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 | Poner en marcha el programa de publicaciones | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Creación propia.

